

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
з дисципліни: «Стратегія підприємства»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Харків, ХНАДУ 2021

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

До видавництва й у світ дозволяю
Проректор

Г.І. Тохтар

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
з дисципліни: «Стратегія підприємства»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Всі цитати, цифровий, фактичний
матеріал і бібліографічні відомості
перевірені, написання сторінок
відповідає стандартам

Затверджено
методичною радою
університету
протокол №__ від ____

Укладачі:

Деділова Т.В.
Токар І.І.

Відповідальний за випуск:

Дмитрієва О.І.

Харків, ХНАДУ 2021

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
з дисципліни: «Стратегія підприємства»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Затверджено методичною
радою університету
протокол № ____ від _____

Харків, ХНАДУ 2021

Укладачі: доц. Деділова Т.В.
ас. Токар І.І.

Кафедра економіки і підприємництва

ВСТУП

В структурі компонентів освітньої програми підготовки бакалаврів зі спеціальності 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» дисципліна «Стратегія підприємства» належить до циклу обов'язкових компонент.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування фахових компетентностей щодо стратегічного планування, реалізації та аналізу стратегій сучасних суб'єктів господарювання.

Мета проведення практичних занять полягає у закріпленні та поглибленні знань теоретичних положень планування стратегії підприємства, одержанні навиків практичного застосування методів оцінки зовнішнього середовища підприємства, вибору оптимального варіанту стратегії з існуючих альтернатив та оцінки ефективності її реалізації.

Згідно мети завданнями з практичної підготовки є дати пояснення теоретичним аспектам планування стратегії підприємства; на конкретних прикладах продемонструвати методи оцінювання загроз та можливостей фірми, сильних та слабких сторін, формування стратегічного портфелю підприємства, проконтролювати виконання завдань студентами та диференційовано оцінити їх.

Дана дисципліна базується на категоріях, які вивчають такі дисципліни: «Проектний аналіз», «Економічна безпека», «Планування і контроль на підприємстві», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Менеджмент», «Маркетинг».

У подальшому, отримані знання з дисципліни, будуть використані при дипломному проектуванні – обґрунтуванні управлінських рішень.

Практичне заняття №1

МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: ознайомитися з правилами розробки місії й методиками формування стратегічних цілей підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдань

Місія – одне з ключових понять в теорії стратегічного управління. У вузькому розумінні *місія* – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, у якому проявляється відмінність даного підприємства від його подібних.

Зміст місії включає наступні основні пункти:

- декларування відкритості місії;
- бажані клієнти;
- опис і політика в області товарів і послуг підприємства;
- характеристика ринку і ринкова політика: основні споживачі, географія, клієнти, користувачі;
- цілі підприємства, виражені в поняттях виживання, росту і прибутковості;
- технологія і технологічна політика: процеси, устаткування, інновації;
- філософія і етика бізнесу: мотивація та принципи ведення бізнесу, зовнішні і внутрішні цінності організації;
- внутрішня концепція: опис власного враження про себе, джерела сили, ступінь конкурентоспроможності та фактори виживання;
- концепція планування та управління, конкурентні переваги управління;
- зовнішній образ (імідж): економічна і соціальна відповідальність перед споживачами, партнерами і суспільством в цілому;
- зобов'язання перед персоналом, цінність працівника для організації.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

«*Дерево цілей*» – це графічне зображення взаємозв’язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії (рис. 1.1).

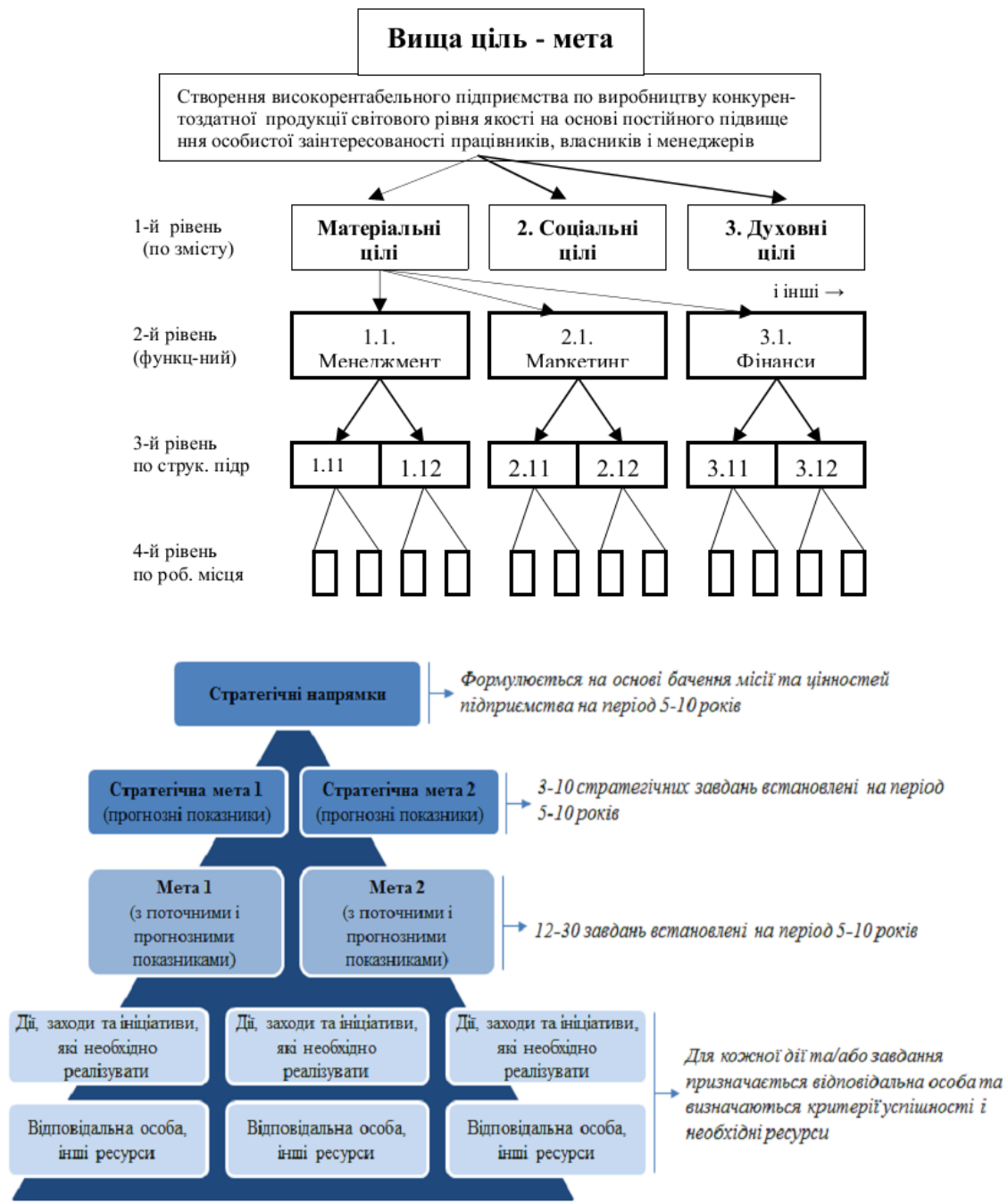


Рисунок 1.1 – Приклади побудови «дерева цілей» підприємства

Завдання 1

Виходячи з аналізу наведеної стратегічної ситуації, запропонуйте місію та розробіть «дерево цілей» для ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – це вертикально інтегрована компанія. Щоб стати незалежною від постачальників та коливань цін на сировину, компанія вирощує агарні культури для забезпечення власних комбікормових заводів, виробляє корми для власних двох батьківських та чотирьох бройлерних птахофабрик. МХП контролює повний виробничий цикл від маленького курчати до дорослої птахи та кінцевого продукту; застосовує власний парк вантажівок. Компанія розвиває мережу фірмових франчайзингових магазинів, через яку продає половину виробленої продукції.

МХП – одна із провідних агропромислових компаній України. Основною діяльністю групи, заснованої 1998 року, є розведення птиці, виробництво та продаж продуктів із м'яса курки – переважно під назвою «Наша ряба», яка в останні роки досягла 97% рівня впізнаваності бренду споживачами і суттєво обігнала конкурентів на ринку.

У МХП три основні напрями діяльності:

- птахівництво і супутні виробництва (охолоджена курятина, продукти швидкого приготування, соняшникова олія);
- рослинництво (вирощування соняшнику, кукурудзи, пшениці, ріпаку);
- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гри, ковбасних виробів і копченини, вирощування фруктів).

МХП – це перша українська агропромислова компанія, чії акції котируються на основному майданчику Лондонської фондової біржі.

До складу МХП входять 20 підприємств, які функціонують як єдиний цілісний організм. Усі підприємства МХП працюють за сучасними європейськими технологіями на усіх рівнях виробництва. Загалом підприємства нараховують більше 30 тис. співробітників. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів у кількості понад 450 машин, МХП доставляє

продукцію у дистрибуційні центри та франчайзингові токи по усій території України.

Стратегія МХП – це збереження своєї позиції лідера агропромислового ринку України за допомогою розширення бізнесу із виробництва курятини та вирощування зернових, а також подальшого посилення вертикальної інтеграції. На сьогодні на багатьох підприємствах МХП використовуються джерела альтернативної енергії.

Компанія приділяє особливу увагу розвитку її основного бізнесу – виробництву м'яса курятини. Також у компанії прагнуть досягти збільшення частки на ринку продуктів з високою доданою вартістю – це продукти швидкого приготування та ковбаси.

Завдання 2

Виходячи з аналізу наведеної стратегічної ситуації у попередньому завданні та вже розробленого «дерева цілей» ПАТ «Миронівський хлібопродукт» побудуйте карту стратегічних маркетингових цілей за зразком, наведеним в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Карта стратегічних цілей маркетингу

Напрямок маркетингової діяльності	Стратегічні цілі	Оперативні цілі
Товар		
Ціна		
Збут		
Просування		

Завдання 3

Дайте відповідь на тестові питання:

1. Місія підприємства розрахована в першу чергу:
 - а) на зовнішнє середовище;
 - б) на внутрішнє середовище;
 - в) на конкурентів і постачальників;
 - г) на персонал підприємства?
2. Що з названого не може бути місією підприємства:
 - а) «Людам – дешево взуття»;

- б) «Смакує по-домашньому»;
 - в) «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
 - г) «Висока якість – наш девіз»?
3. В чому найвище призначення місії підприємства;
- а) бути базою для відносин з партнерами;
 - б) служити базою для розробки взаємоузгоджених цілей і всіх планів підприємства;
 - в) служити об'єднуючим фактором дій персоналу;
 - г) всі відповіді правильні?
4. Що найповніше характеризує цілі підприємства:
- а) майбутній бажаний стан підприємства;
 - б) орієнтир поведінки всіх працівників;
 - в) конкретний бажаний кінцевий стан всіх сфер діяльності;
 - г) всі характеристики в комплексі?
5. В чому різниця між місією і цілями підприємства:
- а) в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;
 - б) в конкретності визначень і вимірюваності кількісними чи якісними параметрами;
 - в) обидві відповіді правильні;
 - г) обидві відповіді неправильні?
6. В яких сферах не встановлюються цілі підприємства:
- а) в сфері податків;
 - б) в сфері доходів і позиції на ринку;
 - в) в сфері менеджменту;
 - г) в соціальній сфері?
7. Побудова ієрархії цілей означає:
- а) формування «дерева цілей», рангування;
 - б) етап процесу формування цілей;
 - в) конкретизація цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;
 - г) всі відповіді правильні.
8. На якому рівні «дерева цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів
- а) на першому;
 - б) на другому;
 - в) на третьому;

г) на четвертому?

9. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість:

а) бо прибуток – функція попиту;

б) бо основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;

в) бо прибуток споживача не цікавить;

г) всі відповіді правильні?

10. Чи може місія включати основні цілі підприємства:

а) так;

б) ні;

в) так, але подані через якісні характеристики;

г) так, але лише найважливіші?

11. Цілі підприємства порівняно з його місією повинні:

а) мати конкретні вираження бажаних результатів і строків

б) бути кількісно вимірюваними;

в) направлені на покращання використання ресурсів;

г) всі відповіді правильні?

12. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:

а) досягаються;

б) не досягаються;

в) досягаються у сприятливих умовах;

г) правильні відповіді 1 і 3?

13. Ієрархія цілей – це:

а) їх рангування;

б) конкретизація цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня;

в) побудова «дерева цілей»;

г) всі відповіді правильні?

14. Під коректуванням цілей підприємства розуміють:

а) їх частковий перегляд і уточнення;

б) усунення конфлікту цілей;

в) перегляд всіх цілей у зв'язку з різкою зміною середовища підприємства;

г) уточнення цілей у новій ситуації?

15. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:

а) потребою формування іміджу у клієнтів;

б) потребою об'єднати і скоординувати дії персоналу;

- в) наявністю виробничо-комерційної таємниці;
- г) всі відповіді у сукупності найбільш повно відображають необхідність розробки місії?

Контрольні питання за темою заняття

1. Розкрийте поняття місії підприємства, її значення, необхідність і принципи формування.
2. Розкрийте поняття цілей підприємства, їх функцій і різницю між цілями і місією.
3. Назвіть вимоги до формування цілей та приведіть деякі приклади їх формулювання.
4. Розкрийте сутність поняття «конфлікт цілей». Охарактеризуйте види зв'язків між цілями, причини їх коректування і способи розв'язання конфлікту цілей.

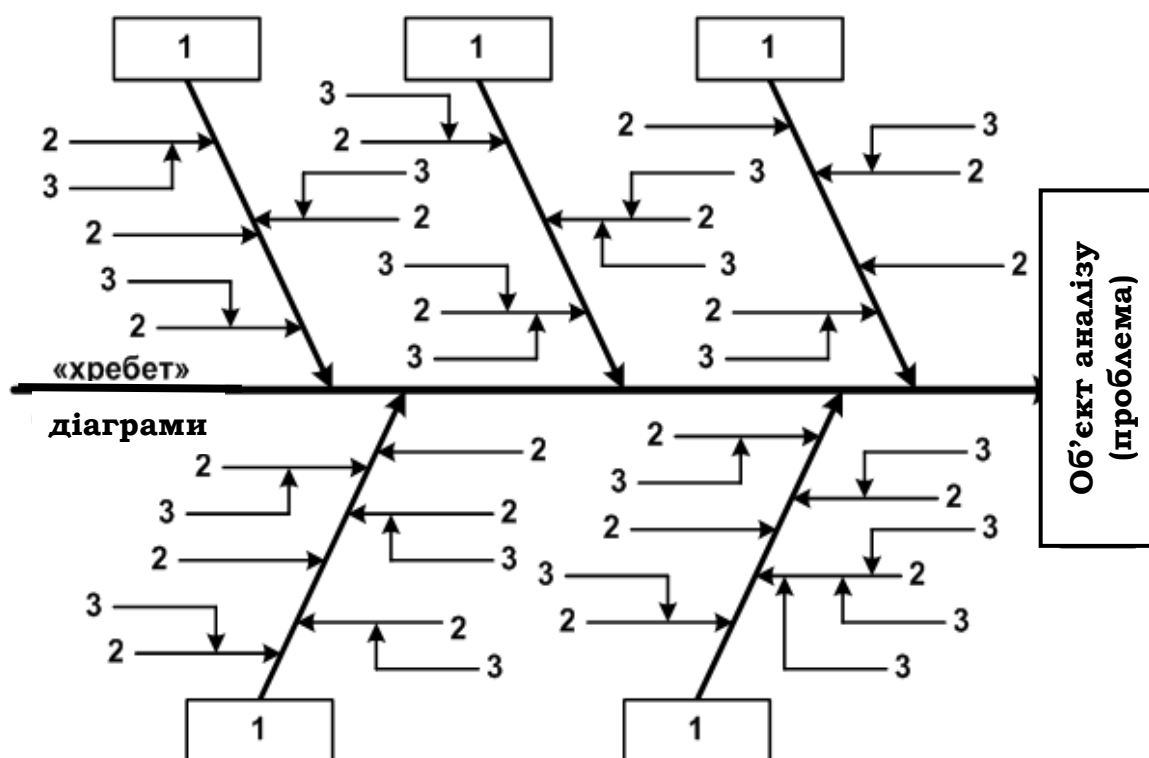
Практичне заняття №2 ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ СИТУАЦІЙ

Мета заняття: ознайомитися з інструментами причинно-наслідкового аналізу стратегічних ситуацій та методикою побудови причинно-наслідкової діаграми (діаграми Ісікави).

Методичні вказівки до виконання завдань

Діаграма Ісікави («Ішикави») або причинно-наслідкова діаграма (іноді її називають діаграма «риб'яча кістка») – застосовується з метою графічного відображення взаємозв'язку між вирішуваною проблемою і причинами, що впливають на її виникнення (рис. 2.1).

Основна мета методу – груповий пошук проблем та їх причин. Діаграма Ісікави включена в японський промисловий стандарт (JIS) як графік причин і результатів, що показує відношення між якісним показником і його факторами впливу.



- 1 – фактори першого порядку («великі кістки»);
- 2 – фактори другого порядку («середні кістки»);
- 3 – фактори третього порядку («малі кістки»).

Рисунок 2.1 – Діаграма Ісікави («риб'яча кістка»)

Діаграма Ісікави дає можливість виявити ключові параметри процесів, що впливають на характеристики об'єкта, встановити причини проблем процесу або фактори, що впливають на виникнення відхилення. У тому разі, коли над вирішенням проблеми працює група фахівців, причинно-наслідкова діаграма допомагає групі досягти спільного розуміння проблеми. Також, з допомогою діаграми Ісікави можна зрозуміти, якихось даних, відомостей і знань про проблему бракує для її розв'язання і тим самим скоротити область прийняття необґрунтованих рішень.

Коли будується діаграма Ісікави, причини проблем розподіляють за ключовими категоріями. В якості таких категорій виступають – людина, методи роботи (дій), механізми, матеріал, контроль і навколишнє середовище. Кількість категорій при побудові діаграми можна зменшувати в залежності від розглянутої проблеми.

Кінцеві цілі аналітичного методу Ісікави: виявлення всіх факторів, що вплинули на виникнення проблеми; візуалізація зв'язків між проблемою і можливими причинами; розстановка акцентів для аналізу і вирішення проблеми.

Всі причини, пов'язані з досліджуваною проблемою деталізуються в рамках цих категорій:

- причини, пов'язані з людиною включають в себе фактори, обумовлені станом і можливостями людини. Наприклад, це кваліфікація людини, його фізичний стан, досвід та ін.;

- причини, пов'язані з методом роботи містять в собі те, яким чином виконується робота, а також все, що пов'язано з продуктивністю і точністю виконуваних операцій процесу або дій;

- причини, пов'язані з механізмами – це всі фактори, які обумовлені обладнанням, машинами, пристроями, використовуються при виконанні дій;

- причини, пов'язані з матеріалом – це всі фактори, які визначають властивості матеріалу в процесі виконання роботи;

- причини, пов'язані з контролем – це всі фактори, що впливають на достовірне розпізнавання помилки виконання дій;

- причини, пов'язані з зовнішнім середовищем – це всі фактори, що визначають вплив зовнішнього середовища на виконання дій.

Діаграма Ісікави може бути побудована наступним чином:

1. Визначається потенційна або існуюча проблема, що вимагає дозволу. Формулювання проблеми розміщується в прямокутнику з правого боку аркуша паперу. Від прямокутника вліво проводиться горизонтальна лінія.

2. По краях листа з лівої сторони позначаються ключові категорії причин, що впливають на досліджувану проблему. Кількість категорій може змінюватися в залежності від розглянутої проблеми. Як правило, використовуються п'ять або шість категорій з наведеного вище списку (чоловік, методи роботи, механізми, матеріал, контроль, навколишнє середовище).

3. Від назв кожної з категорій причин до центральної лінії проводяться похилі лінії. Вони будуть основними «гілками» діаграми Ісікави.

4. Причини проблеми, виявлені в ході «мозкового штурму», розподіляються за встановленими категоріями і вказуються на діаграмі у вигляді «гілок», що примикають до основних «гілок».

5. Кожна з причин деталізується на складові. Для цього по кожній з них задається питання – «Чому це сталося»? Результати фіксуються у вигляді «гілок» наступного, більш низького порядку. Процес деталізації причин продовжується до тих пір, поки не буде знайдена «коренева» причина. Для деталізації може застосовуватися і метод мозкового штурму.

6. Виявляються найбільш значущі і важливі причини, що впливають на досліджувану проблему. З цією метою може використовуватися діаграма Парето. По значимим причин проводиться подальша робота, і визначаються коригуючі або запобіжні заходи.

Завдання 1

Проведіть причинно-наслідковий аналіз стратегічної ситуації. Побудуйте діаграму Ісікави, виходячи з отриманої інформації.

Виробниче підприємство ТОВ «Гастро плюс» досягло успіху на невеликому регіональному ринку кондитерських виробів. Керівництво значною мірою пояснювало цей успіх дією унікальної системи розподілу, яка гарантувала постачання свіжих хлібобулочних та кондитерських виробів в роздрібні магазини не рідше, ніж два рази на тиждень. Директора компанії задумали розширити географічний ринок «Гастро плюс» за умови, що не буде змінено режим дворазової поставки товару. Однак перші ж робочі тижні на новому географічному ринку вказали на неспроможність існуючої системи постачання швидко пристосуватися до графіку роботи нової торговельної мережі. Внаслідок чого клієнти компанії почали скаржитися керівництву фірми на пізню доставку готової продукції (після 11 години ранку).

Завдання 2

Проведіть причинно-наслідковий аналіз стратегічної ситуації. Побудуйте діаграму Ісікави, виходячи з отриманої інформації.

Нещодавно співробітник державного університету, відповідальний за набір студентів в магістратуру за напрямом

«Економіка і підприємництво», вирішив збільшити число слухачів і зробив пропозицію 20 талановитим студентам. Тільки п'ять пропозицій було прийнято, в той час як раніше приймалося близько 90% пропозицій. Опитування студентів, що відхилили таку пропозицію, показало, що основною причиною відмови була якість освітньої програми навчання на курсі.

Завдання 3

Проведіть причинно-наслідковий аналіз стратегічної ситуації. Побудуйте діаграму Ісікави, виходячи з отриманої інформації.

Фірма «Автомаркет» надає послуги власникам автомобілів, пропонуючи повний набір гальмівних, електричних і паливних систем для всіх видів наземного транспорту. Крім того, фірма пропонує забезпечення деталями і надає послуги виробникам двигунів і автомобілів на основі своєї оригінальної технології. Поряд з безпосередньою особистою працею з кінцевими споживачами фірма володіє мережею дистриб'юторів, а також реалізує свій товар через оптові і роздрібні організації. Однак останнім часом обсяги продажів фірми знизилися на 27%.

Внаслідок встановлення негативної тенденції керівник відділу продажів прийняв рішення зібрати відповідальних з метою виділення можливих причин даної проблеми та подальшого аналізу чинників, які призвели до її виникнення. Результати проведеної оцінки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка вагомості причин

Причина	Оцінка в балах
Нестача навичок утримання контактів менеджерами з продажів	3
Неоптимальна цінова політика	28
Низька мотивація менеджерів	37
Нестача рекламних матеріалів	2
Порушення стандартів продажів	8
Низька ефективність менеджерів	4
Недостатність повноважень у менеджерів з продажів	48
Відсутність ефективної системи взаємовідносин з клієнтами (CRM-системи)	1

Контрольні питання за темою заняття

1. Для чого служить і що характеризує діаграма Ісікави?
 2. Як слід будувати причинно-наслідковий діаграму?
 3. Які основні умови висувають щодо побудови діаграми Ісікави?
 4. Що таке «кості скелета» діаграми?
- Назвіть основні етапи побудови діаграми Ісікави.

Практичне заняття №3
SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ

Мета заняття: ознайомитися з основами стратегічного планування та отримати практичні навички щодо застосування технології SWOT-аналізу.

Методичні вказівки до виконання завдань

SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства. При цьому фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства розподіляють на чотири категорії – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози), а також встановлюють зв'язків між ними.

Алгоритм SWOT-аналізу:

1. Визначення мети проведення SWOT-аналізу.
2. Розробка Матриці SWOT-аналізу по стандартній формі (рис. 1): внутрішнє середовище: S – сильні сторони, W – слабкі сторони; зовнішнє середовище: O – можливості, T – загрози.

У кожному стовпчику фактори вказуються у порядку пріоритетності (оптимальна кількість факторів – 6-8).

3. Обґрунтування факторів середовищ. Реальність і справедливість кожного фактору відображається відповідними даними (у тому числі у порівнянні з конкурентами).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. ... і т.ін.	Загрози 1. 2. ... і т.ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. ... і т.ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. ... і т.ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу

4. Заповнення таблиці факторів. Ключові висновки записують у вигляді стратегій покращення кінцевого результату за рахунок сильних сторін і можливостей, а також послаблення слабких сторін і загроз.

5. Побудова таблиці стратегій. В таблиці зазначають заходи щодо здійснення стратегій у порядку їх пріоритетності від більшого до меншого. Заходи спрямовані на вирішення питань:

S. Як сильні сторони максимально використати для покращення кінцевих результатів і конкурентних переваг?

– W. План дій по перетворенню слабких сторін в сильні? Як скрити слабкі сторони, якщо їх неможливо змінити? План дій в перетворення загроз в можливості. Як в максимально короткі строки захиститись від загроз?

– O. Як в короткі строки реалізувати можливості? Розробка плану дій щодо розвитку можливостей за рахунок сильних сторін.

– T. Як мінімізувати слабкі сторони і послабити загрози?

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії:

– комбінація «сильні сторони – можливості» (СіМ) утворюють стратегію розвитку;

– комбінація «слабкі сторони – можливості» (СлМ) утворюють стратегію для внутрішніх перетворень;

- комбінація «слабкі сторони – загрози» (СлЗ) розглядається як обмеження стратегічного розвитку;
- комбінація «сильні сторони – загрози» (СіЗ) використовується як стратегія потенціальних переваг.

6. Складання плану заходів з вказаними строками й потребами у ресурсах. Структура плану: захід щодо реалізації стратегії; вагомість; фінансові затрати; кількість виконавців; строк виконання; відповідальні.

7. Побудова діаграми Парето.

Завдання 1

Виходячи зі встановлених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (табл. 3.1, табл. 3.2), побудуйте матрицю SWOT-аналізу та запропонуйте керівництву підприємства альтернативні напрямки розробки стратегічних рішень.

Таблиця 3.1 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - стратегія наступу; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів та їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; - творчий менеджмент; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

Таблиця 3.2 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція та соціально-політична нестабільність; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів; - уповільнений темп зростання ринку; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни.

Контрольні питання за темою заняття

1. Які основні переваги застосування SWOT-аналізу?
2. Які основні недоліки застосування SWOT-аналізу?
3. У чому полягає специфіка застосування SWOT-аналізу для підприємств різної галузевої приналежності?
4. Яке основне призначення SWOT-аналізу діяльності підприємства?
5. Чи можливе застосування графічних методів при інтерпретації результатів проведення SWOT-аналізу?

Практичне заняття №4

PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: ознайомитися з основами стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та отримати практичні навички щодо застосування технології PEST-аналізу.

Методичні вказівки до виконання завдань

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Приклад факторів зовнішнього середовища для аналізу наведений у табл. 4.1.

Порядок проведення PEST-аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

Таблиця 4.1 – PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	P	Економіка	E
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси	
Соціум	S	Технологія	T
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НДДКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти	

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Завдання 1

Виходячи зі встановлених факторів зовнішнього середовища, проведіть PEST-аналіз машинобудівної галузі України та оцініть їх вплив на стратегію машинобудівних підприємств.

Фактори зовнішнього середовища машинобудівної галузі України:

- нестабільність правового середовища;
- нестабільність політичної ситуації;
- надмірна політизація суспільства;

- державна підтримка машинобудування;
- членство України в СОТ;
- відсутність імпорتنих обмежень на машинобудівну продукцію;
- зростання конкуренції;
- низький рівень інвестицій у галузь;
- дефіцит спеціалістів;
- висока вартість банківських кредитів;
- нестабільність валютного курсу;
- зростання цін на енергоресурси;
- зростання рівня інфляції;
- низький рівень платоспроможності населення;
- зміна вимог споживачів до машинобудівної продукції;
- відсутність чіткої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності;
- висока вартість машинобудівного обладнання;
- низька інноваційна активність підприємства;
- значне зношування активної частини основних фондів;
- продукція, що випускається, є морально застарілою.

Контрольні питання за темою заняття

1. У чому полягає відмінність між SWOT і PEST-аналізом?
 2. Які основні чинники входять до групи політичних факторів PEST-аналізу?
 3. Яке основне призначення PEST-аналізу в практиці стратегічного менеджменту?
 4. Охарактеризуйте основні етапи проведення PEST-аналізу?
- Що слугує інформаційною базою проведення PEST-аналізу?

Практичне заняття №5 РОЗРОБКА МАТРИЦІ BCG

Мета заняття: ознайомитися з методичними основами та отримати практичні навички щодо побудови матриці Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group, BCG) як методу розробки корпоративної стратегії підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдань

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є одним з найбільш відомих методів аналізу портфеля продуктів компанії. За допомогою цього методу можна аналізувати продукти компанії, напрямки діяльності компанії, господарські одиниці, проекти тощо.

У графічному плані матриця BCG представляє собою дві осі і чотири квадратні сектори, укладені між ними (рис. 5.1).

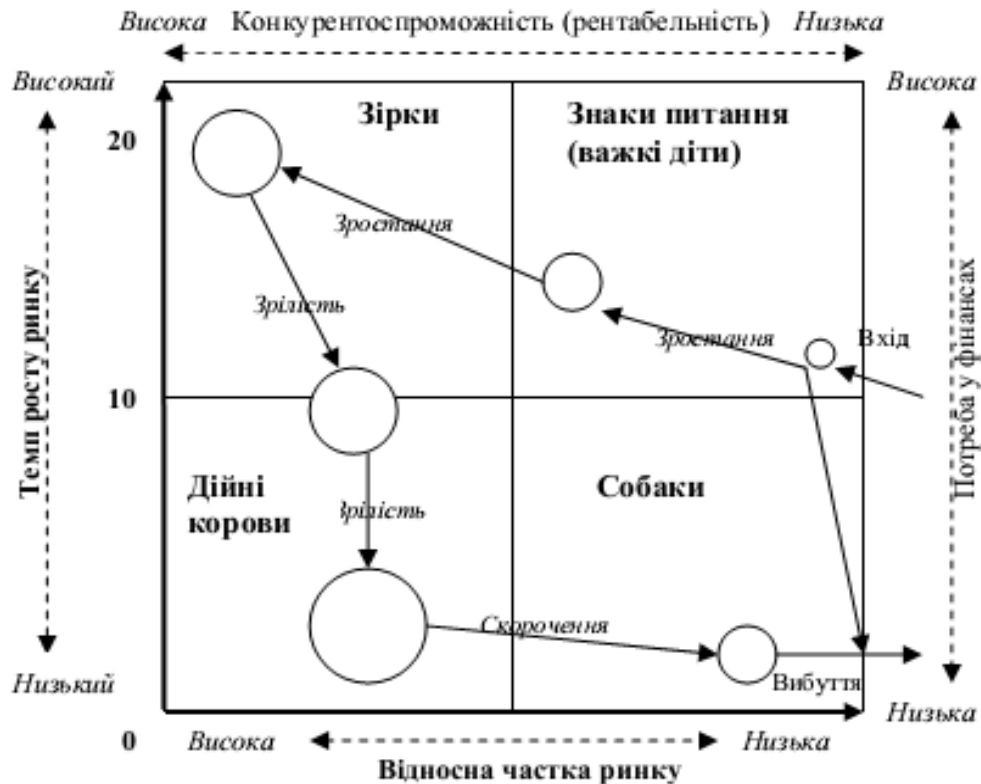


Рисунок 5.1 – Матриця BCG «зростання – частка ринку»

Етапи побудови матриці BCG.

Етап 1. Збір вихідних даних. Насамперед необхідно скласти список тих товарів, підрозділів або компаній, які будуть аналізуватися за допомогою матриці BCG. Потім для них потрібно зібрати дані за обсягами продажів і / або прибутку за деякий період. Крім того, знадобляться аналогічні дані по продажах ключового конкурента (або ряду найбільших конкурентів).

Етап 2. Обчислення темпу зростання ринку за рік. На цьому етапі потрібно розрахувати річне збільшення обсягів продажів

(виручки) або обсягів прибутку. Як варіант можна розрахувати і збільшення виручки, і збільшення прибутку за рік, а потім обчислити середнє значення. Загалом, задача етапу – розрахувати темп зростання ринку.

Етап 3. Обчислення відносної частки ринку. Розрахувавши темп приросту ринку для аналізованих продуктів (підрозділів) необхідно для них же підрахувати відносну ринкову частку. Способів зробити це кілька. Класичний варіант – взяти обсяг продажів аналізованого продукту компанії і поділити її на обсяг продажів аналогічного продукту головного (ключового, найсильнішого) конкурента.

4. Побудова матриці BCG. З початку координат проводимо дві осі: вертикальну (темп росту ринку) і горизонтальну (відносна частка ринку). Кожна вісь ділиться навпіл, на дві частини. Однією частиною відповідають низькі значення показників (низький темп зростання ринку, низька відносна частка ринку), інший – високі (високий темп зростання ринку, висока відносна частка ринку).

Кожна вісь ділиться навпіл. Стандартні (центральні) значення, що ділять осі матриці навпіл наступні: для темпу зростання ринку – 110%, для відносної частки ринку – 100%. Але у кожному окремому випадку ці значення можуть бути іншими. В результаті утворюються чотири квадратних сектора, кожен має свій зміст.

Далі слід нанести на поле матриці BCG аналізовані товари (підрозділи). Для цього послідовно відзначають на осях темп зростання ринку і відносну частку ринку кожного товару, і на перетині цих значень малюють коло. В ідеалі діаметр кожного такого кола повинен бути пропорційний їх прибутку або виручці.

Виходячи з аналізу товарів по матриці BCG, можна запропонувати наступні основні стратегії матриці: *збільшення ринкової долі* (застосовується до «Важких дітей» з метою перетворити їх в «Зірок» – популярний товар, що добре продається); *збереження ринкової долі* (підходить для «Дійних корів», так як вони приносять хороший стабільний дохід і такий стан справ бажано зберігати як можна більше); *скорочення ринкової долі* (можливо щодо «Собак», неперспективних «Важких дітей» і слабких «Дійних корів»); *ліквідація* (часом ліквідація даного

напрямку бізнесу єдиний розумний варіант для «Собак» і «Важких дітей», яким, швидше за все, не судилося стати «Зірками»).

Завдання 1

Виходячи з наявної інформації про діяльність торговельної компанії (табл. 5.1) та спираючись на результати аналізу матриці BCG, надайте рекомендації керівництву компанії щодо можливості використання нею відповідної стратегії згідно зазначеного асортименту.

Таблиця 5.1 – Обсяги продажів компаній, тис. грн.

Товар	Виторг		Обсяги продажів конкурента у 2017 р.
	2016	2017	
Товар А	520	525	624
Товар В	627	729	805
Товар С	805	950	900
Товар D	954	926	835

Завдання 2

Аналіз ринкових позицій всеукраїнської мережі автосалонів виявив наступні тенденції в обсягах продажів компанії (табл. 5.2). Спираючись на результати матриці BCG, необхідно встановити, яким чином компанія буде реалізовувати свою стратегію у 2018-2020 рр.

Таблиця 5.2 – Вихідні данні мережі автосалонів

Продукція	Реалізація продукції, тис. грн.		Частка ринку компанії, %	Частка ринку конкурента, %
	2016	2017		
Opel Adam	302450	303450	19	18
Opel Mokka	354200	302000	11	16
Opel Astra K	328900	252600	7	13
Chevrolet Aveo New Sedan	178055	188810	25	23
Chevrolet Cruze Sedan	215100	227050	16	12
Chevrolet Orlando	227050	241390	19	10
ЗА3 Vida	142205	151765	5	15
ЗА3 Forza Hatchback	119500	127865	18	22
ЗА3 Sens	106355	113525	33	37

Контрольні питання за темою заняття

1. Охарактеризуйте основні переваги і недоліки застосування матриці BCG у практичній діяльності підприємств?
 2. Надайте графічну інтерпретація можливих стратегій підприємства за матрицею BCG?
 3. Охарактеризуйте особливості побудови матриці BCG з використанням інструментів Microsoft Excel.
 4. Охарактеризуйте особливості формування збалансованого товарного портфеля, спираючись на інтерпретацію результатів аналізу матриці BCG.
- За яких умов матриці BCG можливе виключення СБО зі стратегічного портфеля підприємства?

Практичне заняття №6 МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ М. ПОРТЕРА

Мета заняття: ознайомитися з практичним інструментарієм розробки загальної конкурентної стратегії підприємства на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера.

Методичні вказівки до виконання завдань

Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування. Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 6.1).

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.



Рисунок 6.1 – Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири (табл. 6.1) щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Завдання 1

Оцінити вплив конкурентних сил на ринкову діяльність підприємства за моделлю М. Портера та розробити відповідні рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії. Загальну характеристику підприємства наведено в табл. 6.2.

Результати аналізу конкурентних сил по М. Портеру провести за допомогою табл. 6.3, привласнюючи кожному параметру бал експерта, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії. Кількість експертів дорівнює кількості присутніх на занятті студентів.

**Таблиця 6.1 – Характерні ознаки конкурентних стратегій
(згідно з підходом М. Портера)**

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідрування на основі зниження витрат (цін)	<p><i>Виробничі характеристики:</i> «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p><i>Маркетингові особливості:</i> «розрахункові ціни низькі витрати».</p> <p><i>Стандартизована продукція:</i> тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p><i>Ніяких значних змін у веденні справ:</i> «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p><i>Урахування особливостей «кривої досвіду»:</i> зниження цін зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p><i>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін:</i> лідерська позиція дає змогу використовувати / ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>
Диференціація	<p><i>Виробничі характеристики:</i> «ніхто не зробить це краще».</p> <p><i>Маркетингові особливості:</i> «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</p> <p><i>Основа</i> – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>

Закінчення табл. 6.1

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Фокусування	<p><i>Виробничі характеристики:</i> «виготовлене саме для тебе».</p> <p><i>Маркетингові особливості:</i> «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p><i>Конкурентні переваги захищаються:</i> а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>

Таблиця 6.2 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «Поліграфія»

Критерій	ТОВ «Слобожанщина»	ТОВ «Регіон+»	ТОВ «ВД «Харків»	ТОВ «Поліграфія»
1	2	3	4	5
Місцезнаходження видавництва	Харків	Харків	Харків	Харків
Присутність на ринку	14 років (з 2004 року)	15 років (з 2003 року)	10 років (з 2008 року)	16 років (з 2002 року)
Загальний тираж, екземплярів	17900	26000	10000	20000
Періодичність видання	1 раз в тиждень	2 рази на тиждень	1 раз на тиждень	2 рази на тиждень
Формат номера	A3	A3	A3	A3
Обсяг номеру (кількість смуг)	56	80	48	64
Кольоровість	Повний колір	Повний колір	Повний колір	Повний колір
Власна служба доставки	Присутня	Відсутня	Присутня	Присутня
Умови розповсюдження	Платне видання	Платне видання	Платне видання	Платне видання
Модульна реклама	Присутня	Присутня	Присутня	Присутня
Термінова реклама	Присутня	Присутня	Присутня	Присутня
Рядкова реклама	Присутня	Присутня	Присутня	Присутня

Закінчення табл. 6.2

1	2	3	4	5
Термін подачі заявки	За 5 днів	За 7 днів	За 7 днів	За 7 днів
Вартість однієї об'яви, грн.	226	310	260	213
Інтернет сайт	Присутній	Присутній	Присутній	Присутній
Кількість пунктів прийому реклами та оголошень, одиниці	6	8	3	9

Таблиця 6.3 – Оцінка і середній бал кожної сили конкуренції (бали)

Сили конкуренції	Фактори	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал
Внутрішньо-галузева конкуренція	Привабливість ринку для працюючих на ньому організацій-конкурентів				
	Ступінь насиченості і концентрації ринку				
	Різноманітність супутніх послуг, пропонованих конкурентами ринку				
	Середній бал за силою впливу				
Вплив з боку потенційних конкурентів	Бар'єри входу на ринок (включаючи: потреба в інвестиціях, знання ринку, наявність досвіду і знань технологій, наявність репутації на цьому ринку)				
	Середній бал за силою впливу				
Вплив товарів-замінників	Перехід на нові способи подачі інформації				
	Середній бал за силою впливу				
Вплив покупців	Кількість аудиторії				
	Середній бал за силою впливу				
Вплив виробників	Якість товару				
	Середній бал за силою впливу				

На основі табл. 6.2 також необхідно виділити конкурентні позиції ТОВ «Поліграфія» щодо періодичного видання і оцінити їх в порівнянні з іншими виданнями (побудувати конкурентний профіль). У складі конкурентних показників виділено: кваліфікацію персоналу, бренд, асортимент послуг, місце розташування, вартість послуг. Оцінку переваг здійснити за десятибальною системою (виходячи з того, що 10 балів – суттєва перевага, 1 бал – низька перевага). Результати оцінки представити в табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Вихідні данні побудови конкурентного профілю ТОВ «Поліграфія»

Критерій	ТОВ «Слобожанщина»			ТОВ «Реґіон+»			ТОВ «ВД «Харків»			ТОВ «Поліграфія»		
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Кваліфікація персоналу												
Середній бал												
Бренд												
Середній бал												
Асортимент послуг												
Середній бал												
Місце розташування												
Середній бал												
Вартість послуг												
Середній бал												

Контрольні питання за темою заняття

1. Охарактеризуйте загальні переваги конкурентних стратегій за М. Портером?
2. Які особливості характерні для стратегії «лідирівання на основі зниження витрат (цін)»?
3. Які особливості характерні для стратегії «диференціації»?
4. Які особливості характерні для стратегії «фокусування»?
5. Які особливості побудови конкурентної стратегії за М. Портером характерні для некомерційних організацій?

Практичне заняття №7

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАТРИЦІ MCKINSEY

Мета заняття: ознайомитися з методичними основами та отримати практичні навички щодо побудови матриці McKinsey («екрану бізнесу») як методу розробки корпоративної стратегії підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдань

Матриця McKinsey/GE – розроблена консультативною групою МакКінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу (рис. 7.1). Формуються показники за факторами привабливість ринку і конкурентоспроможність.



Рисунок 7.1 – Матриця «McKinsey/GE»

Алгоритм використання матричного методу наступний.

1. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (%).

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (від 1 до 5 або від 1 до 10).

3. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг. Потім оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, отримуємо загальну оцінку за фактором.

4. Будуємо поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності;
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку.

5. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів, відкладаємо його узагальнюючу оцінку за факторами.

6. Положення кожної СБО показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

7. Для кожної СБО формується маркетингова стратегія. Стратегія захисту позицій, розвитку, вибіркового розвитку, збору урожаю, елімінації.

Завдання 1

З метою оцінки бізнес-портфеля підприємства необхідно охарактеризувати діяльність стратегічних одиниць бізнесу ТОВ «Будівельник», а також визначити можливі напрями їх розвитку за допомогою матриці МакКінсі.

До переліку СОБ підприємства входять:

- СОБ 1 «Піна монтажна та будівельна хімія»;
- СОБ 2 «Абразивний та алмазний інструмент»;
- СОБ 3 «Зварювальні матеріали»;
- СОБ 4 «Слюсарний, столярний інструмент»;
- СОБ 5 «Побутова та кліматична техніка»;
- СОБ 6 «Електро- та бензоінструмент»;
- СОБ 7 «Мототехніка»;
- СОБ 8 «Мийки високого тиску».

Для оцінки привабливості ринку прийняти за найбільш істотні критерії наступні: розмір ринку, темп зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень.

Критеріями оцінки конкурентоспроможності СОБ є: розмір, частка ринку, прибутковість, прихильність покупців, технологічний потенціал, ціна.

В табл. 7.1 відображено дані про обсяги продажу кожної товарної групи, а також їхні частки в загальному обсязі продажів ТОВ «Будівельник».

Таблиця 7.1 – Обсяги продажів ТОВ «Будівельник»

Товарна група	Обсяги продажів в 2017 р.		Частка у загальному обсязі продажів, %	
	тис. шт.	тис. грн.	за вартістю	за кількістю
Піна монтажна та будівельна хімія (СОБ 1)	94,8	5208,8	6,1	9,9
Абразивний та алмазний інструмент (СОБ 2)	93,9	4952,6	5,8	9,8
Зварювальні матеріали (СОБ 3)	127,4	5891,9	6,9	13,3
Слюсарний, столярний інструмент (СОБ 4)	108,3	5806,5	6,8	11,3
Побутова та кліматична техніка (СОБ 5)	158,1	10588,3	12,4	16,5
Електро- та бензоінструмент (СОБ 6)	100,6	12210,7	14,3	10,5
Мототехніка (СОБ 7)	162,9	11869,2	13,9	17,0
Мийки високого тиску (СОБ 8)	112,1	28861,7	33,8	11,7
Всього	1923,7	85389,6	100	100

Завдання 2

Стратегічний бізнес-портфель ТОВ «Автопрайд» містить такі СОБ, як магазин автозапчастин (СОБ 1), СТО (СОБ 2) та автомийку (СОБ 3). Використовуючи експертні дані табл. 7.2, необхідно побудувати матрицю МакКінсі та на її основі охарактеризувати ринкові позиції кожної СБО та підприємства в цілому.

Контрольні питання за темою заняття

1. Яким чином відбувається інтерпретація квадрантів решітки матриці McKinsey?
2. Охарактеризуйте переваги і недоліки використання матриці McKinsey?

Таблиця 7.2 – Загальна характеристика діяльності СОБ

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	СОБ 1	СОБ 2	СОБ 3	СОБ 1	СОБ 2	СОБ 3
Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп зростання ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2
Конкурентна позиція СОБ						
Ринкова частка	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	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2

3. Охарактеризуйте види матричних стратегій, можливі за матрицею McKinsey?

4. Яка шкала використовується для оцінки привабливості ринку та конкурентних позицій при побудові матриці McKinsey? Яку розмірність має матриця McKinsey?

Практичне заняття №8 ТЕХНОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ SPACE

Мета заняття: ознайомитися з методичними основами та отримати практичні навички щодо застосування технології методу SPACE як методу стратегічного оцінювання дій.

Методичні вказівки до виконання завдань

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), (оцінка стратегічного оцінювання дій) – комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Кожен фактор є комплексним і залежить від ряду характеристик (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Характеристики комплексних параметрів SPACE-матриці

Фактори	Характеристики
Фактори стабільності обстановки (ES)	<ul style="list-style-type: none"> - технологічні зміни; - темпи інфляції; - мінливість попиту; - діапазон цін конкуруючих продуктів; - перешкоди для доступу на ринок
Фактори промислового потенціалу (IS)	<ul style="list-style-type: none"> - потенціал зростання і прибутку; - фінансова стабільність; - рівень технології; - ступінь використання ресурсів; - продуктивність
Фактори конкурентних переваг (CA)	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку; - якість продукції; - життєвий цикл продукту; - лояльність покупців; - вертикальна інтеграція
Фактори фінансового потенціалу (FS)	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток на вкладення; - фінансова залежність; - ліквідність; - необхідний наявний капітал; - потік грошових коштів

Використовувана шкала експертних оцінок факторів стратегічної позиції СЗГ за моделлю SPACE (6-ти бальна): 1-2 – слабкий стан фактору; 3-4 – середній стан фактору; 5-6 – сильний стан фактору. Використовувана шкала зважування оцінок критеріїв: від 0,1 (слабкий вплив) до 0,9 (сильний вплив фактора на параметр), при цьому сумарний вплив факторів (сума вагових коефіцієнтів) повинна дорівнювати 1.

Розрахунок зважених оцінок критеріїв моделі SPACE описується формулою (8.1):

$$a_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij} \times w_{ij}}{n}, \quad (8.1)$$

де $\overline{a_{ij}}$ – середнє арифметична бальна оцінка зважених експертних оцінок i -го фактору, що характеризує j -й параметр моделі SPACE для підприємства;

n – кількість експертних оцінок i -го фактору;

i – індекс факторів, що характеризує j -й параметр моделі SPACE;

j – індекс фактору моделі SPACE для компанії;

a_{ij} – значення експертної бальної оцінки i -го фактору j -го параметру моделі SPACE;

w_{ij} – питома вага (важливість) i -го фактору j -го параметру моделі SPACE; $w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1$.

Формула для розрахунку параметрів моделі SPACE:

$$A_j = \sum_{i=1}^m \overline{a_{ij}}, \quad (8.2)$$

A_j – бальна експертна оцінка j -го критерію моделі SPACE;

m – кількість (i -их) параметрів j -го критерію моделі SPACE

Розрахунок вектору рекомендованої стратегії підприємства за методикою SPACE здійснюється за наступними формулами, що дозволяють описати координати точок у двовимірній площині даної моделі

$$x = IS - CA, \quad (8.3)$$

$$y = FS - ES. \quad (8.4)$$

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x,y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат.

У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Характеристика стратегій СЗГ по SPACE-матриці

Положення	Характеристика положення і можливі варіанти дій
Агресивне положення	<p>Агресивна стратегія підходить для фінансово сильної фірми, яка має переваги в зростаючій і стабільній галузі. Основні дії спрямовані на розширення виробництва і продажів, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів.</p> <p>Агресивний – це стан типово в привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення виробництва і продажів; - цінову війну з конкурентами; - освоєння нових секторів ринку;
Конкурентне становище	<p>Конкурентне становище є основою для наступальної стратегії, яка застосовується, коли фірма має виробничі переваги в розвивається, але нестабільній галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.</p> <p>Конкурентний – стан, характерний для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно париувати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пошук фінансових ресурсів; - розвиток збутових мереж.
Консервативне положення	<p>Стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. Компанія при цьому не має серйозних переваг. Зусилля спрямовані на досягнення фінансової стабільності. Важливим фактором є конкурентоспроможність продукту. Дії спрямовані на зниження собівартості при підвищенні якості продукту або скорочення випуску і вихід на більш перспективні ринки.</p> <p>Консервативний – стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зниження собівартості при підвищенні якості товару; - скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Оборонне становище	<p>Ситуація, коли галузь приваблива галузі, але у продукції низька конкурентоспроможність. Дії спрямовані на запобігання загрозам, а при відсутності перспектив - відхід з ринку.</p> <p>Оборонний – такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Ключовою стратегією є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - особлива увага механізмам парикування загроз; - відхід з ринку.

Завдання 1

На основі даних наведених у табл. 8.3 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPASE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Завдання 2

На основі даних наведених у табл. 8.4 побудуйте для гіпотетичного підприємства графік стратегічного положення та оцінки дій в системі координат матриці SPASE з використанням геометричної формули розрахунку довжини стратегічного вектору розвитку підприємства. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Контрольні питання за темою заняття

1. Охарактеризуйте технологію побудови SPASE-матриці.
2. Які параметри SPASE-матриці відносяться до зовнішнього середовища підприємства?
3. Які параметри SPASE-матриці відносяться до внутрішнього середовища підприємства?
4. Назвіть відмінності у використанні методики SPASE підприємствами крупного та малого бізнесу?
5. Визначте основні переваги і недоліки SPASE-аналізу?

Таблиця 8.3 – Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка			Вагомість	Зважена оцінка, балів			Середня зважена оцінка. балів
	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3		Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	
Фінансова сила підприємства (FS)								
Рентабельність інвестицій	3	5	5	0,3				
Рентабельність власного капіталу	3	4	5	0,2				
Динаміка прибутку	3	3	5	0,1				
Фінансова автономія	4	3	4	0,2				
Платоспроможність	4	5	4	0,1				
Рівень фінансового ризику	4	3	4	0,1				
Загальна оцінка критерію FS	-	-	-	1,0				
Конкурентоспроможність підприємства (CA)								
Чиста рентабельність реалізованої продукції	4	3	4	0,2				
Чиста рентабельність виробництва	4	4	4	0,2				
Частка ринку	2	3	2	0,1				
Конкурентоспроможність продукції	4	5	4	0,3				
Використання ОВФ	4	4	4	0,2				
Загальна оцінка критерію CA	-	-	-	1,0				
Привабливість галузі (IS)								
Рівень прибутку	5	4	4	0,4				
Стадія життєвого циклу галузі	4	4	4	0,3				
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	3	3	0,3				
Загальна оцінка критерію IS	-	-	-	1,0				
Стабільність галузі (ES)								
Стабільність прибутку	3	3	3	0,5				
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	4	4	0,2				
Маркетингові та рекламні можливості	4	5	6	0,3				
Загальна оцінка критерію ES	-	-	-	1,0				

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [пер. с англ. Л.И. Евенко]. Москва : Экономика, 1989. 560 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 396 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.]. Москва: Изд-во Приор, 2013. 296 с.
4. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.
5. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. внз / [Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А.]. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.
7. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
8. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Лира-К, 2015. 220 с.
9. Стратегія підприємства. Практикум. Збірник кейсів / [Є.В. Прохорова, Н.М. Гаращенко, М.І. Дяченко та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2014. 288с.
10. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Лира-К, 2014. 680 с.
11. Деділова Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». *Файловий архів ХНАДУ*. URL : <http://files.khadi.kharkov.ua/>
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. URL : http://galsite.at.ua/file/tn/saenko_strateg_pidpr.pdf
13. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. URL : http://www.nua.kharkov.ua/eng/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy_predoriyiy_Metodichca.pdf

14. Довбня С. Б. Стратегія підприємства: Навч. посіб.
Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2015. 71 с. URL :
https://nmetau.edu.ua/file/strategiya_pidpriemstva.doc

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Методичні вказівки

до практичних занять
з дисципліни: «Стратегія підприємства»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладачі: Деділова Тетяна Вікторівна
Токар Інна Іванівна

Відповідальний за випуск: д.е.н., доц. Дмитрієва О.І.

Підп. до друк.	Формат 60×80	1/16 Бум. Тип №
Друк офсетний	Ум. др. л.	Нав - вид. л.
Тираж екз.		Ціна договірна
Зак. №		

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті