

**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківська національна академія міського господарства**

О.Б. Трояновська, Н.В. Дріль

**Методичні вказівки**

до виконання розрахунково-графічної роботи  
з курсу

**„СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”**

*(для студентів 3 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання  
бакалаврів за напрямом підготовки 6.030504 („Економіка підприємства”),  
0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності „Економіка підприємства”)*

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з курсу „Стратегія підприємства” (для студентів 3 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання бакалаврів за напрямом підготовки 6.030504 („Економіка підприємства”), 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності „Економіка підприємства”).

Укл.: Трояновська О.Б., Дріль Н.В.- Х-в: ХНАМГ, 2009 – 32 с.

Укладачі: О.Б. Трояновська,  
Н.В. Дріль

Рецензент: доц., Т.І. Світлична

Рекомендовано кафедрою „Економіка будівництва”,  
протокол № 13 від 30 червня 2009р.

## Зміст

Вступ.....	4
Загальні положення .....	5
Рекомендована структура та зміст РГР .....	6
Список рекомендованої літератури.....	10
Додатки:	
Додаток 1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	11
Додаток 2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	13
Додаток 3. Розробка місії підприємства.....	19
Додаток 4. Формування SWOT-матриці підприємства.....	21
Додаток 5. Типові стратегії підприємства.....	24

## Вступ

Особливість діяльності підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України полягає в тому, що вона здійснюється в умовах високої мінливості зовнішнього середовища і посиленні її впливу на підприємство. Це обумовлює необхідність використання в діяльності вітчизняних підприємств методів стратегічного планування та управління, що свідчить про актуальність вивчення теорії і практики даних процесів.

З переходом до нового етапу ринкових реформ на всіх рівнях управління підвищується роль фахівців, здатних приймати оптимальні рішення, які пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємств, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечувати адаптацію підприємства до змінного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності. Курс «Стратегія підприємства» має важливе теоретичне, практичне та методичне значення, його всебічне вивчення становить невід'ємну частину підготовки фахівців вищої кваліфікації.

Метою виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни "Стратегія підприємства" є придбання студентами практичних вмінь та навичок у вирішенні певного кола економічних завдань, що постають на сучасному етапі розвитку економіки на вітчизняних підприємствах.

Виконання завдання охоплює провідні теми, які вивчаються в межах дисципліни "Стратегія підприємства".

## Загальні положення

Розрахунково-графічну роботу (РГР) виконуються самостійно при консультуванні з викладачем протягом вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

РГР виконують з метою закріплення, поглиблення й узагальнення знань, одержаних студентами за час навчання та придбання практичних навичок їх застосування при вирішенні проблем розвитку підприємства за допомогою формування його стратегії та заходів, спрямованих на її реалізацію.

Тема РГР за дисципліною "Стратегія підприємства" є однаковою для всіх студентів, і виконується на матеріалах реально існуючих підприємств. Вихідні дані для виконання РГР студенти обирають самостійно. Для студентів денної форми навчання можна використовувати дані підприємств, на яких відбувалася практика. Для студентів заочної форми навчання використовують дані підприємства, на якому працює студент.

**Тема РГР:** "Розробка стратегії підприємства".

**Мета роботи:** оволодіти навиками виконання стратегічного аналізу діяльності підприємства, розробки й обґрунтування його стратегії діяльності.

Вимоги до оформлення роботи: РГР виконують в зошиті або на аркушах паперу формату А4, в рукописній формі або з використанням комп'ютерної техніки.

**Для виконання РГР потрібна наступна інформація:**

- 1) статут та історична довідка про підприємство;
- 2) стислий опис галузі, до якої належить підприємство, що розглядається;
- 3) фінансова звітність підприємства: форма № 1 «Баланс» і форма №2 «Звіт про фінансові результати» за три роки, форма № 5 «Примітки до фінансової звітності» ;
- 4) організаційна структура підприємства;

- 5) дані про чисельність робітників підприємства за останні три роки;
- 6) дані про основних конкурентів підприємства;
- 7) дані про постачальників підприємства.

### **Рекомендована структура і зміст РГР:**

Згідно з типовими положеннями оформлення навчальної роботи РГР повинна містити наступну структуру:

Титульний аркуш

Зміст

Вступ

Розділ 1. Загальна характеристика підприємства

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Розділ 3. Вибір місії і цілей підприємства

Розділ 4. Формування SWOT- матриці підприємства

Розділ 5. Формування стратегії підприємства та заходів її реалізації.

Висновки

Список використаної літератури

Розглянемо кожний з пунктів РГР окремо.

**Титульна сторінка.** Повинна містити назву Академії; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему РГР із вказівкою бази дослідження; прізвище, ініціали студента, курс, номер академічної групи; номер залікової книжки студента, й дату подання РГР викладачеві на перевірку (дата реєстрації РГР на кафедрі).

**Зміст.** Повинен відтворювати назви розділів, які розкривають тему РГР, із зазначенням номерів сторінок, на яких вони розміщені.

**Вступ.** У "Вступі" студент розкриває сутність і стан наукового завдання

та його значущість, підстави й вихідні дані для розробки теми РГР, дає обґрунтування необхідності проведення дослідження.

**Перший розділ** повинен містити загальну характеристику підприємства (приблизний перелік питань):

1. Історія фірми, дата створення, місце знаходження.
2. Організаційно-правова форма підприємства (ВАТ, ЗАТ, ТОВ і т.п.).
3. Форма власності підприємства (колективна, державна, приватна і т.п.)
4. Організаційна структура підприємства з переліком функцій підрозділів, опис чисельності робітників підприємства.
5. Характеристика галузі, до якої належить підприємство.
6. Інформація про продукцію (послуги), яку виробляє підприємство. Основні групи споживачів (клієнтів) продукції підприємства.
7. Опис основних конкурентів підприємства. Доля ринку (сегмент або стратегічна зона господарювання), яку обіймає підприємство та доля ринку, яку обіймають основні конкуренти підприємства (при наявності інформації).
8. Опис основних постачальників стратегічних ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні та ін.)

**Другий розділ** є аналітичною частиною РГР і повинен містити інформацію щодо аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства і формування SWOT - матриці.

Структура другого розділу:

1. Аналіз зовнішнього середовища. за наступними групами факторів, які впливають на діяльність підприємства:

- політичні;
- соціальні;
- економічні;
- технологічні.

Перелік типових факторів зовнішнього середовища наведено у додатку 1.

У цьому підрозділі також необхідно проаналізувати ситуацію в галузі й визначити її привабливість з огляду зовнішнього середовища, виконати аналіз конкурентів підприємства.

## 2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

- оцінка майнового стану підприємства:
- аналіз структури та змін вартості майна підприємства;
- аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів на підприємстві (знос, фондомісткість, фондівіддача, фондоозброєність і фондорентабельність);
- співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості;
- структура й використання обігових коштів підприємства (період обіговості, тривалість обігу);
- аналіз фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності);
- аналіз прибутковості й рентабельності підприємства (динаміка чистого прибутку підприємства, аналіз рентабельності підприємства).

Перелік показників внутрішнього середовища й формули щодо їх розрахунку наведені в додатку 2.

**Третій розділ.** Необхідно сформулювати місію підприємства. Інформація, щодо розробки місії підприємства наведена в додатку 3.

**Четвертий розділ.** Формування SWOT – матриці. На базі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища необхідно сформулювати найбільш впливові сильні й слабкі сторони підприємства (з аналізу внутрішнього стану підприємства) і можливості та загрози (з аналізу зовнішнього середовища підприємства). Типовий перелік сильних, слабких сторін та можливостей і загроз підприємства наведено в додатку 4.



**П'ятий розділ.** На базі виявлених сильних, слабких сторін та можливостей і загроз підприємства необхідно запропонувати стратегічні напрямки його подальшого розвитку. Типові стратегії наведені в додатку 5.

**Висновки.** У висновках викладають перелік пропозицій і рекомендацій та практичні результати, одержані в РГР. Далі формулюють висновки щодо практичного використання здобутих результатів.

**Список літератури.** Джерела літератури розміщують в списку в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовка. Відомості про джерела, які включені до списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту.

**Додатки.** У додатки можуть бути включені матеріали, що є копією звітів, документів.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — 2-ге вид., виправл. і доп.; [За ред. В.О. Василенка. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с,
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2003. — 296 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник.- Львів: «Новий світ-2000», 2006.
4. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Уч. пособие.-Х-в: «Олант», 2002.
5. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник/З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2004, —384с.

## Додаток 1

### Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки внутрішнього потенціалу підприємства на належному рівні.

Під зовнішнім середовищем розуміють всі умови й фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, які впливають чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують урахування при прийнятті господарських рішень.

Набір факторів і ступінь їхнього впливу для кожної фірми різні. Звичайно сама фірма вирішує у процесі виробництва, які фактори впливають на її діяльність у даний період, а які – в перспективі. Насамперед виявляються фактори зовнішнього середовища, що справляють вплив на стан внутрішнього середовища фірми.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, класифікуються по різному. Найбільш доцільною є класифікація, при якій фактори розділені на наступні групи: економічні, соціальні, політичні й технологічні. Розглянемо кожну групу факторів окремо.

**Економічні фактори.** Поточний і прогнозований стан економіки може мати драматичні наслідки для підприємства. Такі фактори, як:

- темпи інфляції чи дефляції;
- рівень зайнятості;
- спад виробництва;
- дефіцит держбюджету;
- податкова ставка;
- зміна структури державних витрат;
- політика санкцій і штрафів.

Фактори повинні постійно діагностуватися. Кожен з них може становити загрозу чи нову можливість для фірми.

**Політичні фактори.** Участь лідерів виробництва в політиці є чітким орієнтиром і вказує на важливість державної політики для підприємства. Керівництво фірми повинно уважно стежити:

- за нормативними і правовими документами;
- за місцевою владою, кредитами уряду і регіонів;
- за обмеженнями з наймання;
- за прийняттям нормативних актів, що мають зворотну силу;
- недосконалістю і частою зміною податкового законодавства.

**Соціальні фактори.** Ці фактори містять у собі мінливі очікування, відносини і права членів суспільства:

- зростання мобільності населення;
- відтік висококваліфікованих фахівців за кордон;
- зниження рівня освіти;
- зростання бідності;
- зростання злочинності;
- екологічні небезпеки;
- зростання платних послуг у системі освіти й охорони здоров'я.

Часто якраз соціальні фактори створюють найбільші проблеми для підприємств, тому фірма повинна сама перетворюватися і пристосовуватися до навколишнього середовища.

**Технологічні фактори.** Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології, галузі суміжних виробництв, хоча далеко не всі підприємства швидко піддаються впливу технічного прогресу.

За допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємства можна за зазначеними факторами створити перелік небезпек і можливостей для фірми, що є основою для оцінки функціональних зон підприємства.

## Додаток 2

### Аналіз внутрішнього середовища підприємства

**Внутрішнє середовище підприємства** — це сукупність внутрішніх факторів підприємства, що визначають процеси його діяльності. Воно включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію.

Опис внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні й слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості, потенціал.

Оцінка майнового стану підприємства містить аналіз таких показників:

#### 1. Структура майна підприємства

Потрібно проаналізувати як змінювалася вартість майна підприємства за останні 3 роки, проаналізувати структуру активу й пасиву підприємства. Під *структурою майна* розуміють питому вагу окремих груп активів у його загальній вартості на певну дату. При угрупованні майна за функціональною ознакою і за джерелами формування слід використати табл. 1 і 2.

Таблиця 1 – Аналіз структури активів підприємства

АКТИВ	20__ год тис. грн	20__ год тис. грн	20__ год тис. грн	Структура активу			Зміни	
				20__ год %	20__ год %	20__ год %	В абс. величинах, тис.грн	У відносних величинах, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи								
Основні фонди								
Довгострокові біологічні активи								

## Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові фінансові інвестиції								
Довгострокова дебіторська заборгованість								
Відстрочені податкові активи								
Інші необоротні активи								
Усього за розділом I								
<b>II Оборотні активи</b>								
Виробничі запаси								
Поточні біологічні активи								
Незавершене виробництво								
Готова продукція								
Товари								
Векселі одержані								
Дебіторська забор-ть за товари, роботи, послуги, розрахунки								
Поточні фінансові інвестиції								
Грошові кошти та їх еквіваленти								
Інші оборотні активи								
Усього за розділом II								
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>								
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>								
<b>БАЛАНС</b>				100 %	100 %	100 %		X

Таблиця 2 - Аналіз структури пасивів підприємства

АКТИВ	20_	20_	20_	Структура активу			Зміни	
	– год тис. грн	– год тис. грн	– год тис. грн	20_ год %	20_ год %	20_ год %	В абс. величинах, тис.грн	У відносних величинах, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Власний капітал</b>								
Статутний капітал								
Пайовий капітал								
Додатковий вкладений капітал								
Інший додатковий капітал								
Резервний капітал								
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)								
Неоплачений капітал								
Вилучений капітал								
<b>Усього за розділом I</b>								
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>								
Забезпечення виплат персоналу								
Інші забезпечення								
Цільове фінансування								
<b>Усього за розділом II</b>								
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>								
Довгострокові кредити банків								
Інші довгострокові фінансові зобов'язання								
Відстрочені податкові зобов'язання								
Інші довгострокові зобов'язання								
<b>Усього за розділом III</b>								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>								
Короткострокові кредити банків								
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями								
Векселі видані								
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги								
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
Інші поточні зобов'язання								
<b>Усього за розділом IV</b>								
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>								
<b>Баланс</b>								X

## 2. Аналіз показників технічного стану й ефективності використання основних засобів:

Технічний стан основних фондів:

- *Коефіцієнт зносу*

$$K_{из} = \frac{I}{\Phi_{пер}} * 100\% ,$$

де  $I$  – сума зносу основних фондів, грн.;

$\Phi_{пер}$  - первісна вартість основних фондів, грн.

- *Коефіцієнт придатності*

$$K_{год} = \frac{\Phi_{ост}}{\Phi_{пер}} * 100\% ,$$

$\Phi_{ост}$  - залишкова вартість основних фондів, грн.

$\Phi_{пер}$  - первісна вартість основних фондів, грн.

**Рух основних виробничих фондів** на підприємстві прийнято оцінювати наступними показниками:

- *Коефіцієнт відновлення*

$$K_o = \frac{\Phi_{\text{ввод}}}{\Phi_{\text{кон}}} * 100\%,$$

де  $\Phi_{\text{ввод}}$  - вартість знову введених основних фондів по первісній вартості за звітний період, грн.;

$\Phi_{\text{кон}}$  – вартість основних фондів на кінець звітного періоду, грн.

- *коефіцієнт вибуття*

$$K_o = \frac{\Phi_{\text{выб}}}{\Phi_{\text{нач}}} * 100\%,$$

де  $\Phi_{\text{выб}}$  – вартість основних фондів, що вибули у звітному періоді, грн.;

$\Phi_{\text{нач}}$  – вартість основних фондів на початок звітного періоду, грн.

- *коефіцієнт приросту*

$$K_o = \frac{\Phi_{\text{ввод}} - \Phi_{\text{выб}}}{\Phi_{\text{нач}}}.$$

**Ефективність використання основних виробничих фондів** характеризується наступними показниками:

- *фондовіддача*

$$\Phi_o = \frac{Q}{\Phi_{\text{cp}}},$$

де  $Q$  – обсяг виготовленої продукції за рік, грн.;

$\Phi_{\text{cp}}$  – середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн.;

- *фондоємкість продукції*

$$\Phi_e = \frac{\Phi_{\text{cp}}}{Q} = \frac{1}{\Phi_o};$$

- *рентабельність основних фондів*

$$R_{\text{оф}} = \frac{\Pi_{\text{вал}}}{\Phi_{\text{cp}}},$$

де  $\Pi_{\text{вал}}$  – валовий прибуток підприємства за звітний період, тис.грн.

### **3. Структура й ефективність використання оборотних коштів підприємства.**

Для оцінки ефективності використання оборотних коштів підприємства використовують наступні показники:



- коефіцієнт оборотності оборотних коштів

$$K_{об} = \frac{P_n}{CO},$$

де  $P_n$  – обсяг реалізованої продукції, грн.;  
 $Z$  – середній залишок оборотних коштів, грн.;

- тривалість одного обороту

$$T = \frac{D}{K_{об}},$$

де  $D$  – кількість днів у плановому періоді, дн.;  
 $K_{об}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

- коефіцієнт завантаження оборотних коштів

$$K_3 = \frac{CO}{P_n},$$

де  $P_n$  – обсяг реалізованої продукції, грн.,  
 $Z$  – середній залишок оборотних коштів, грн.;

4. При аналізі **рентабельності підприємства** варто розрахувати наступні показники:

- рентабельність активів

$$R_a = \frac{\Pi_ч}{A} * 100,$$

де  $\Pi_ч$  – чистий прибуток підприємства за звітний період, тис.грн.;  
 $A$  – середня сума активів підприємства за звітний період, тис.грн.;

- рентабельність власного капіталу

$$R_{ск} = \frac{\Pi_ч}{K_c} * 100,$$

де  $K_c$  – середня сума власного капіталу підприємства за звітний період, тис.грн.;

- рентабельність продукції

$$Rn = \frac{\Pi_{вал}}{C_{pn}} * 100,$$

де  $\Pi_ч$  – валовий прибуток підприємства за звітний період, тис.грн.;  
де  $C_{pn}$  – собівартість реалізованої продукції за звітний період, тис.грн.

## 5. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості

Якщо підприємство працює стабільно, то це співвідношення повинно бути однаковим.

## 6. Аналіз фінансового стану підприємства:

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує, на скільки весь капітал покритий власними джерелами фінансування. Нормативним вважається значення рівне 0,5-1, тобто коли власні засоби рівні зобов'язанням і підприємство у разі ліквідації зможе розраховуватися по своїх зобов'язаннях. Зростання Кф.а. означає зростання фінансової незалежності:

$$K_{\text{фа}} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал}$$

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Вважається нормальним значення цього показника вище 0,4-0,6:

$$K_{\text{ман}} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Власний капітал}$$

$$\text{СОС} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи, або}$$

$$\text{СОС} = \text{Оборотні активи} - \text{усі зобов'язання}$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення 0,2 : 1. На практиці фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави робити висновок про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги:

$$K_{\text{абс}} = \frac{A1}{\text{П1} + \text{П2}} \cdot (0,25 \div 0,30)$$

A1- Найбільш ліквідні активи: грошові кошти й краткострокові фінансові вкладання;

П1 - Найбільш строкові зобов'язання: кредиторська заборгованість;

П2- Краткострокові позикові кошти, поточні зобов'язання.

## Додаток 3

### Розробка місії підприємства

Місія - це те, що підприємство, фірма чи компанія збирається робити і чим хоче стати. У загальному розумінні місія є призначенням організації. Отже, під місією підприємства будемо розуміти основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення. Мета виробляється для здійснення місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату. Вважається, що добре сформульована місія підприємства повинна бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією та повинна містити наступні позиції:

1. Коло задовільняємих потреб.
2. Характеристика продукції підприємства та її конкурентні переваги.
3. Перспективи зростання бізнесу.

Щоб заробити прибуток, фірма повинна стежити за середовищем, у якому вона функціонує. Прибуток ніколи не може бути проголошений головною метою організації, тому що прибуток - цілком внутрішня справа організації, це швидше результат того, що робить компанія. Місія ж відбиває шлях, по якому фірма повинна рухатися, щоб заробити прибуток і забезпечити умови для свого процвітання.

Щоб вибрати місію, керівництво повинно відповісти на два запитання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?». Клієнтом у даному контексті буде будь-який суб'єкт, що використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Передбачається, що місія більше стосується сьогодення (що є наш бізнес?), ніж ширше поняття довгострокового напрямку (куди ми йдемо, якими новими справами будемо займатися, яким буде обличчя нашого бізнесу через 5 чи 10 років, якою компанією ми збираємося стати, якої довгострокової ринкової позиції ми прагнемо досягти?).

В умовах ринкової економіки поняття місії повинно відбивати намір тієї чи іншої фірми в напрямку максимально ефективного задоволення потреб своїх клієнтів і власних потреб.

Основні питання, які повинен задати собі менеджер при формуванні нової фірми чи реорганізації існуючої, повинні бути такі: «хто ми?», «що ми робимо (будемо робити)?», «де ми перші, кращі?» Для місії не існує стандартних формулювань. У той же час формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, наскільки це можливо, включати відповіді на перераховані вище запитання.

## Додаток 4

### Формування SWOT-матриці підприємства

Одним з найпоширеніших у закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Назва цього методу походить від перших букв англійських слів: strength - сила; weakness - слабкість; opportunity - можливість; threat - загроза.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії і цілей.

Цей метод використовують для комплексного аналізу середовища фірми, він дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства. Перелік типових сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства зображений на рис.1.

У межах SWOT - аналізу спочатку, з одного боку, виявляють і оцінюють сильні й слабкі сторони підприємства, а з іншого - можливості й загрози, які існують в його зовнішньому оточенні, а далі - встановлюють ланцюжки зв'язків між ними, що можуть бути використані в подальшому для формулювання стратегії підприємства. Але сам SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття стратегічних рішень. Це тільки спосіб групування факторів середовища підприємства і наслідків їх дії, зіставлення яких потребує детального аналізу. Однозначного алгоритму SWOT- аналізу не існує.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентність</li> <li>- наявність фінансових ресурсів</li> <li>- позитивна репутація у покупців</li> <li>- лідерство на ринку</li> <li>- винахідливість при стратегічному плануванні діяльності організації в функціональних сферах</li> <li>- низькі витрати</li> <li>- захищеність від сильного конкурентного тиску</li> <li>- сучасна технологія</li> <li>- переваги в конкурентній боротьбі</li> <li>- схильність до інновацій</li> <li>- ефективний менеджмент</li> <li>- сучасний виробничий апарат</li> <li>- можливість розширення виробничої спеціалізації</li> <li>- ефективність збутової мережі</li> <li>- надання додаткових сервісних послуг</li> <li>- вигідне географічне розташування</li> <li>- висока якість продукції</li> <li>- потужна дослідницька, конструкторська, технологічна, ремонтна, випробувальна база</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність стратегічних напрямів діяльності</li> <li>- погіршення (погана) конкурентна позиція</li> <li>- застаріле обладнання</li> <li>- низька рентабельність продукції</li> <li>- недостатній досвід управління</li> <li>- відсутність кваліфікованих спеціалістів</li> <li>- поганий контроль за виконанням стратегії</li> <li>- наявність складних до вирішення виробничих проблем</li> <li>- нездатність протистояти конкурентному тиску</li> <li>- відставання в сфері НДДКР</li> <li>- вузька виробнича спеціалізація</li> <li>- недостатнє володіння інформацією про ринок</li> <li>- конкурента недоліки</li> <li>- невеликі маркетингові здібності</li> <li>- нездатність фінансувати стратегічні зміни</li> <li>- низька якість продукції</li> <li>- недостатня мотивація працівників</li> <li>- висока собівартість продукції</li> <li>- незадовільний збут продукції</li> <li>- кредиторська заборгованість</li> <li>- недостатня гнучкість виробництва</li> <li>- застаріла технологія виготовлення продукції</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість виходу на нові ринки</li> <li>- збільшення різноманітності в виробництві (диференціація) взаємопов'язаних продуктів</li> <li>- налагодження виробництва супутніх продуктів</li> <li>- вертикальна інтеграція виробництва</li> <li>- можливість переходу до більш ефективних стратегій</li> <li>- прискорене зростання ринку (попиту)</li> <li>- залучення іноземного капіталу (інвестора)</li> <li>- отримання держзамовлення (укладання держконтракту)</li> <li>- розширення старих ринків</li> <li>- вихід конкурентів з ринку</li> <li>- слабка насиченість ринку</li> <li>- відсутність конкурентів</li> <li>- пільгове оподаткування бізнесу</li> <li>- зниження % ставок за кредит</li> <li>- зниження цін на сировину</li> <li>- поява нових технологій та обладнання</li> <li>- зниження експортних тарифів</li> <li>- постійні постачальники і можливості придбання сировини із знижками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість появи нових конкурентів</li> <li>- зростання продажу взаємозамінного продукту</li> <li>- сповільнення темпів зростання ринку (попиту)</li> <li>- несприятлива економічна політика уряду</li> <li>- збільшення конкурентного тиску</li> <li>- зростання ділового циклу</li> <li>- зростання сили торгів між покупцями та постачальниками</li> <li>- несприятливі демографічні зміни</li> <li>- зміна потреб та смаків споживачів</li> <li>- вимогливість покупців та споживачів, що постійно зростає</li> <li>- висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу</li> <li>- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами</li> <li>- несприятливе законодавство</li> <li>- несприятлива зміна валютного курсу або торговельної політики іноземних країн</li> </ul>

Рис.1 – Перелік сильних, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства

В основі методу SWOT - аналізу лежить матриця SWOT (див. рис.1), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1) налагодження випуску супутніх товарів 2) можливість виходу на нові ринки 3) зростання ринку	1) можливість появи конкурентів 2) спад 3) конкуренція
<b>Сильні сторони</b>	поле: „сила і можливості” СІМ	поле: „сила і загрози” СІЗ
1) конкурентність 2) наявність фінансових ресурсів 3) гарна репутація		
<b>Слабкі сторони</b>	поле: „слабкість і можливості” СЛМ	поле: „слабкість і загрози” СЛЗ
1) старе обладнання 2) погана конкурентна позиція 3) погана гнучкість		

Рис. 2. – Матриця SWOT

Методологія побудови й використання матриці SWOT передбачає:

1. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
2. Виявлення загроз і можливостей його зовнішнього оточення.
3. Оцінку можливостей і загроз за рис. 3 і 4 відповідно.
4. Встановлення попарних зв'язків між факторами груп "сильні й слабкі сторони" і "можливості та загрози".
5. Виділення у відповідних полях матриці SWOT, парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх синергетичного ефекту - взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:
  - для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію

використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;

- для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони;

- якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення;

- якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникати загроз, які виникатимуть в її оточенні.



## Додаток 5

### Типові стратегії підприємства

До загальних стратегій підприємства відносять:

- стратегію зростання;
- стратегію підтримки;
- стратегію реструктуризації;
- стратегію скорочення (згортання) діяльності;
- стратегію ліквідації

**Стратегія зростання** сучасного підприємства, яке функціонує в ринкових умовах, забезпечуються шляхом:

- експансії;
- диверсифікації (концентричної і за принципом створення конгломерату);
- інтеграції (вертикальної і горизонтальної);
- диференціації ринку;
- глобалізації діяльності.

**Експансія ринку** полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку й (або) виробничого потенціалу.

Диверсифікація – одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі й сфери, розширення асортименту вироблених товарів.

**Стратегія диверсифікації** у широкому розумінні - це певний план проникнення в нові сфери діяльності.

Виділяють такі стратегії диверсифікації:

- входження в нову галузь (це можливо шляхом: а) поглинання вже існуючої фірми; б) завоювання галузевого ринку «з нуля»; в) створення спільного підприємства);
- диверсифікація у споріднені галузі (диверсифікація відбувається між

спорідненими підприємствами, фірмами, які налагодили виробництво однотипних товарів і переслідують подібні стратегічні цілі);

- диверсифікація в неспоріднені галузі (диверсифікація відбувається між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для забезпечення швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей);

- реструктуризація, відновлення й економія (дані стратегії використовують тоді, коли керівництву підприємства, в якого показники діяльності погіршуються, потрібно змінити позиції на ринку в кращий бік);

- багатонаціональна диверсифікація (застосування даного виду стратегій передбачає максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг у кожній сфері діяльності і на кожному національному ринку).

Розрізняють диверсифікацію концентричну і конгломератну.

Диверсифікація концентрична – це процес створення нових видів продукції, схожої з продукцією, яка вже виробляється. Реалізація даної стратегії не вимагає істотних змін у технології і виробничому процесі в цілому.

Диверсифікація конгломератна – це процес освоєння виробництва нових видів продукції, які підприємством раніше не випускалися. Реалізація даної стратегії вимагає створення або придбання відповідної технології з усією необхідною інфраструктурою. Це одна із найбільш складних і дорогих стратегій зростання. Однак багато фірм і компаній, які реалізували на практиці такі стратегії, досягли великих висот у бізнесі.

**Стратегії інтеграції.** Інтеграція - об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства (або декількох підприємств) для забезпечення стратегічних цілей у межах вимог ринку.

Розрізняють вертикальну й горизонтальну інтеграцію.

Вертикальна інтеграція - це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями („вперед” – із системою розподілу

кінцевої продукції підприємства; „назад” – із споживачами).

Горизонтальна інтеграція – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

**Стратегія глобалізації діяльності.** Ця стратегія характеризується виходом на так звані загальні ринки, тобто ринки інших регіонів, країн.

**Стратегія диференціації ринку.** Термін «диференціація» походить від франц. *differenciation* – різниця, відмінність. Означає поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.

Стратегія диференціації визначається як одна із загальних конкурентних стратегій фірми, яка полягає в орієнтуванні діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, що визнаються найважливішими достатньою кількістю споживачів.

Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб знаходити можливість бути єдиним у тому, щоб пропонувати покупцям додаткові характеристики товару, які вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу. Чим більша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим міцніші конкурентні переваги компанії. Успішна диференціація дає фірмі можливість: встановити підвищену ціну на товар чи послугу, збільшити обсяг продажів, завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки.

**Стратегія підтримки** підприємств, які працюють у ринкових умовах, спрямована на підтримку основної діяльності, а тому, як правило, ґрунтується на:

- захисті частки ринку;
- підтримці виробничого потенціалу підприємства;
- модифікації продукції.

**Стратегія реструктуризації.** Реструктуризація - це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку. Головна мета реструктуризації – перетворення підприємства на прибуткову організацію.

Стратегії реструктуризації передбачають визначення місця, змісту,

порядку й методології процесу перетворення підприємства на прибуткову організацію.

Стратегії реструктуризації передбачають:

- скорочення витрат;
- освоєння нових видів діяльності і ринків;
- коротко- і довгострокову реструктуризацію (у тому числі й за рахунок переорієнтації).

**Стратегія скорочення діяльності.** Ця стратегія передбачає продаж господарського підрозділу або виділення його в самостійну структурну одиницю, від якої материнська компанія або відмовляється взагалі, або зберігає лише частковий контроль (частково володіє цим підрозділом).

Стратегії скорочення діяльності передбачають:

- скорочення частки ринку (підприємство, фірма, компанія, скорочуючи, наприклад, виробництво продукції, цілеспрямовано «звужує межі» свого ринку. Це веде до втрати клієнтів, зменшення території, на якій поширюється товар, і т. ін.);
- організований відступ (найчастіше це пов'язано з якомога швидшим скороченням ринкової частки з метою одержання прибутку. Дана стратегія, як правило, передбачає поступове «згорання» операцій або ліквідацію бізнесу);
- «збір врожаю» (передбачає відмову від стратегічних цілей і орієнтування на якнайшвидше досягнення фінансових цілей. Звичайно, трапляються випадки, коли в період скорочення конкретного виду діяльності до нульового рівня підприємство прагне одержати максимально можливий доход).

**Стратегія ліквідації.** Під стратегією ліквідації розуміють граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. За умови виникнення такої ситуації підприємство протягом короткого періоду часу ліквідує окремі господарські підрозділи, оскільки має потребу в перегрупуванні сил для забезпечення збільшення ефективності своєї діяльності, або відмовляється

від певних напрямів своєї діяльності.

Стратегія ліквідації реалізується шляхом:

- санації;
- виконання процедури банкрутства;
- закриття підприємства.

Обравши загальну стратегію розвитку підприємства, потрібно розробити функціональні стратегії, які дозволять реалізувати основну його стратегію.

До основних функціональних стратегій підприємства відносяться:

↳ товарна (маркетингова) стратегія - стосується дослідження і формулювання довгострокової політики формування потенційних ринків товарів та послуг, які відповідають місії фірми. Ця стратегія на основі дослідження ринків та потреб споживачів, узгодження маркетингових цілей та можливостей підприємства, визначає товари, які мають найкращі ринкові перспективи. У ринковій економіці пріоритет і перша черга розробки належить саме цій функціональній стратегії;

↳ виробнича стратегія - стосується формулювання довгострокової політики щодо нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції відповідно до маркетингової стратегії підприємства. У сучасних умовах, коли має місце існування "ринку споживача" виробничу стратегію формують на основі маркетингової, так як кожне підприємство намагається знайти і краще вивчити свого споживача і тільки на цій основі визначатися щодо організації виробництва відповідної продукції;

↳ стратегія зниження виробничих витрат - визначає лінію поведінки підприємства в питаннях формування і оптимізації виробничих витрат, яка забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх зменшення;

↳ стратегія ціноутворення - вказує лінію цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку; стратегію

взаємодії фірми з ринками ресурсів - вказує (визначає) її довгострокову політику щодо вибору постачальників виробничих ресурсів та ефективних варіантів їх розподілу;

↳ стратегія поведінки фірми на фінансових ринках, яка полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань щодо виробництва і просування того чи іншого продукту. Фінансова стратегія спрямовується на мінімізацію вартості капіталу та максимізацію прибутків підприємства на основі обґрунтування вибору альтернативних джерел фінансування його бізнесу та інвестицій;

↳ стратегія зниження трансакційних витрат - стосується формування баз даних про потенційних партнерів та трансакції для мінімізації ризиків та витрат, оптимізації витрат із заключення угод;

↳ стратегія зовнішньоекономічної діяльності - охоплює вироблення довгострокової політики фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг;

↳ стратегія інвестиційної діяльності - визначає довгострокову політику фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу;

↳ стратегія стимулювання персоналу - визначає політику мотивації високоефективної діяльності персоналу фірми;

↳ стратегія запобігання банкрутства - стосується виявлення кризових тенденцій в діяльності фірми і вироблення заходів, які би протидіяли цим явищам.

Якщо стратегія фірми визначена, то далі повинна б початися рутинна робота з її виконання. Насправді реалізація стратегії спрямована на розв'язання трьох ключових завдань.

По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значущість відповідала тій

стратегії, яку буде реалізовувати організація (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем і т.ін.).

По-друге, це встановлення відповідності між обраною стратегією і внутріорганізаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії (структура і комунікації, система мотивації і стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів і т.ін.).

По-третє, це вибір і приведення у відповідність із прийнятою стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Усі три завдання зважуються за допомогою змін, що є основою реалізації стратегії і тому називаються стратегічними змінами.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з курсу „Стратегія підприємства” (для студентів 3 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання бакалаврів за напрямом підготовки 6.030504 („Економіка підприємства”), 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності „Економіка підприємства”).

Укладачі: Ольга Борисівна Трояновська,  
Наталія Валеріївна Дріль.

Редактор М.З.Аляб`єв

Комп'ютерна верстка: І.В. Волосожарова

План 2009, поз. 365М

---

Підп. до друку 09.11.2009 р.	Формат 60 x 84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографі	Умовн.- друк.арк. 1,1	Обл.- вид арк. 1,3
Зам.№	Тираж 50 прим.	

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12  
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

---

61002, Харків, вул. Революції, 12