

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**В. С. Шевченко
Н. С. Віноградська**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення практичних занять,
виконання самостійної та курсової роботи
з навчальної дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

(для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»)

**Харків
ХНАМГ
2010**

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та курсової роботи з навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська – Х.: ХНАМГ, 2010. – 47 с.

Укладачі: В. С. Шевченко;
Н. С. Віноградська

Затверджено кафедрою менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН, протокол №2 від 3.09.2009 р.

Зміст

Вступ.....	4
1. Мета, предмет і завдання дисципліни.....	5
2. Порядок проведення практичних занять та рекомендації щодо виконання курсової роботи з курсу.....	5
3. Організація самостійної роботи студентів.....	36
4. Екзаменаційні питання до курсу «Стратегічне управління підприємством».....	40
Додаток 1.....	42
Список літератури.....	45

Вступ

Одним з найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливим питанням є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, вдосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів управління.

Практичне вирішення проблем, зв'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки на сьогоднішній день, але і в перспективі залежить від рівня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Поняття “стратегія” у галузі управління підприємством як соціально-економічною системою припускає довгостроковий комплексний план дій керівництва відповідним колективом, направлений на досягнення місії організації. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві розв'язується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури і асортименту, застосуванням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконаленням структури управління, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Метою курсу “Стратегічне управління підприємством” є надання студентам знань про сутність і особливості стратегічного управління на підприємстві, а також забезпечення його ефективного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища; ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного управління.

1. Мета, предмет і завдання дисципліни

Мета вивчення: засвоєння теоретичних знань зі стратегії підприємства та формування навичок управління стратегічними змінами.

Предмет вивчення у дисципліні: Методи і процеси управління стратегічними змінами на підприємстві.

Завдання: вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної культури підприємства, впливу та агентів стратегічних змін на підприємстві.

2. Порядок проведення практичних занять та рекомендації щодо виконання курсової роботи з курсу

2.1. Загальні рекомендації

Дисципліна «Стратегічне управління підприємством» вивчають відповідно до Державного освітнього стандарту вищої професійної освіти України за фахом «Економіка підприємства», а також навчальними планами і робочими програмами ХНАМГ. Вона включена до складу дисциплін, що формують рівень фундаментальної професійної підготовки фахівців і магістрів, де пояснюється важлива роль і центральне місце, яке займає ця дисципліна серед інших дисциплін.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки (нерівномірність, глобалізація, конкуренція, зростання нестабільності, загрожуючий характер зовнішнього середовища та ін.) привели до того, що зовнішнє середовище стало вирішальним чинником функціонування економічних систем, більш важливим, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним і ефективним використанням потенціалу організації. Ці об'єктивні обставини зумовили перехід в розвинутих країнах до стратегічного управління виробничими компаніями, а також організацією різних сфер і напрямів діяльності, включаючи державне регулювання економіки.

Проблеми стратегічного управління особливо актуальні для нашої країни, що визначаються наступними причинами:

- по-перше, відсутністю значного досвіду в цій сфері у зв'язку з коротким історичним періодом формування ринкових відносин (з початку 90-х років минулого сторіччя);
- по-друге, більшою нестабільністю зовнішнього середовища українських підприємств в умовах реформування держави, всіх його сфер (економічної, політичної, соціальної, науково-технічної та ін.), систем (податкової, митної, валютної і ін.), інститутів (структури державного управління, законодавчої бази і т.п.);
- по-третє, необхідністю конкуренції з світовими транснаціональними і крупними зарубіжними корпораціями на внутрішніх і зовнішніх ринках в умовах відкриття українського ринку і вступу до Всесвітньої торгової організації (ВТО).

Це зумовлює велику значущість знань по стратегічному управлінню в економічній теорії і практиці.

Стратегічне управління є інтегруючим курсом, об'єднуючим різні дисципліни і розділи теорії фірми: маркетинг, економіку фірми, фінансове управління, світову економіку та ін. Як наукова дисципліна стратегічне управління постійно розвивається. Практика стратегічного управління достатньо індивідуальна і вимагає творчого підходу, розвитку «мистецтва вищого пілотажу» в управлінні компанією.

До студентів пред'являють дві вимоги: перша – творчо вивчити і системно осмислити дисципліну «Стратегічне управління підприємством», друга – використовувати конкретну інформацію компаній для моделювання управлінських ситуацій і їх стратегічних рішень.

Основною метою курсу є навчання студентів теоретичним і практичним основам стратегічного управління для підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Завданнями курсу є:

1. Формування у студентів системного теоретичного базису знань по стратегічному управлінню.
2. Оволодіння студентами методами аналізу, розробки і реалізації стратегій управління організацією.
3. Придбання студентами практичних навиків стратегічного аналізу середовища, формування мети, обґрунтування стратегій і розробки механізмів їх реалізації.

Вивчення дисципліни здійснюється в ході аудиторних занять (лекцій і практичних занять) і самостійної (індивідуальної) роботи студента.

При самостійному вивченні дисципліни студент повинен ознайомитися із змістом кожної теми за даними методичними вказівками. Після цього слід вивчити учбовий матеріал по лекціях, практичних заняттях, за рекомендованими літературними джерелами. Для кращого засвоєння навчального матеріалу з літератури, що рекомендується, доцільно складати конспект по кожній темі, тобто стисло висловлювати основні положення тем в робочому зошиті. Конспект полегшує виконання практичних занять, курсової роботи і підготовку до іспиту. Якщо при вивченні курсу у студента виникнуть питання, які він не зможе вирішити самостійно, то слід звернутися до викладача за консультацією.

Після самостійного вивчення всіх тем курсу студент повинен підготувати і у встановлені терміни надати на кафедру курсову роботу відповідно до завдання і методичних вказівок з її виконання, приведеними далі. Після захисту курсової роботи студент допускається до іспиту, яким завершується вивчення курсу.

При здачі іспиту студент повинен пред'явити захищену курсову роботу.

2.2. Методичні рекомендації по виконанню і оформленню курсової роботи

Завдання дисципліни «Стратегічне управління підприємством» - сформулювати у студентів уявлення про те, що стратегічне управління є інструментом

побудови системи і реалізації економічної стратегії підприємства, апаратом стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення загальної і конкурентоспроможної стратегії.

Мета - допомогти студентам глибше засвоїти теоретичний матеріал, допомогти у вирішенні практичних завдань з досліджуваного курсу, виробити навички вирішення практичних ситуацій у рамках стратегічного управління підприємством і написання курсового проекту.

Для студентів, що спеціалізуються в області стратегічного управління, передбачено написання курсової роботи по стратегічному управлінню і додаткове вивчення ряду дисциплін спеціалізації.

Мета курсової роботи - розширити і поглибити теоретичні знання майбутніх менеджерів в області стратегічного менеджменту і надати можливість застосувати їх на практиці.

Для виконання даної роботи потрібен творчий підхід, активність в пошуку джерел інформації, дослідженні проблем, застосуванні методів і моделей стратегічного управління в практиці конкретної організації.

Курсова робота повинна розглядатися як невід'ємний елемент майбутньої дипломної роботи студента. Вона може бути науковим дослідженням і стати основою для докладів на науковій конференції, написання наукової статі, а також дисертаційної роботи.

Курсова робота готується студентом самостійно під керівництвом викладача, закріпленого кафедрою, який відповідає за дану спеціалізацію.

Передбачена варіантність тем виконання завдання з досліджуваного курсу. Кожне завдання має базовий варіант, що є основою для визначення розміру вихідних даних за іншими варіантами. Студент виконує варіант, номер якого відповідає номеру за списком у журналі. Вихідні дані за варіантами визначаються множенням даних базового варіанта на коригувальний коефіцієнт, рівний $(100 + \text{порядковий номер по журналу}) / 100$. Наприклад, якщо прізвище студента в списку знаходиться під номером 3, то коригувальний коефіцієнт його варіанта дорівнює 1,03. Деякі вихідні дані однакові для всіх варіантів.

При виконанні завдань необхідно переписати умови задачі, привести розрахункові формули, дати пояснення використаним умовним позначенням і символам, виконати розрахунки, проставити одиниці виміру в отриманих відповідях, дати стислий аналіз результатів рішення. Ці етапи виконують на практичних заняттях і є основою написання курсового проекту.

Завдання на виконання курсового проекту з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» подано у додатку №1.

Практичне заняття 1

Оцінка характеру і ступеня використання організацією умов зовнішнього середовища із застосуванням схеми детермінантів “національного ромба”

Мета заняття - придбання навичок виявлення та аналізу чинників зовнішнього середовища організації.

Завдання:

1. Проаналізувати схему детермінантів “національного ромба” (НР) і сформулювати перелік чинників зовнішнього середовища, формованих кожним детермінантом НР і впливаючих на стратегію організації.
2. Оцінити ступінь використання умов зовнішнього середовища за допомогою чинників, формованих детермінантами НР.

Порядок виконання:

1. Ознайомитися з основними положеннями теорії “національного ромба”, викладеними нижче.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії організації, треба відзначити існування концепції конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так званого “НР”, що розкриває чотири властивості (детермінанту) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють організації (рис. 1). НР характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто або посилю-

ють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств країни.

Що являють собою детермінанти?

Параметри чинників. Чинники являють собою матеріальні й нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі організації, а також у країні. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих чинників організація може одержати або сприятливі або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Стратегії організацій, їхня структура і суперництво. Мова йде про конкурентну боротьбу на “центральному рингу”, де акції і контракції організацій-суперників приводять до створення нових умов функціонування організацій.

Параметри попиту. Це вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту за ціною; рівень прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби; національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту та інші параметри, що характеризують попит, розмір попиту і його динаміку.

Родинні й підтримуючі галузі. Наявність у національній економіці розвинутих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, які забезпечують організацію потрібними матеріалами, напівфабрикатами, комплектують виробами та іншими матеріальними засобами і необхідними інформаційними об'єктами, є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги кожного окремого підприємства в країні порівняно з підприємствами інших країн. У систему детермінантів включаються “випадкові події” і “дії уряду”, що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств.

2. Вписавши основні й додаткові (“випадкові події” і “дії уряду”) детермінанти НР у графу А табл. 1.1, заповнити графу Б, і сформулювати в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища організації, формованих кожним детермінантом.

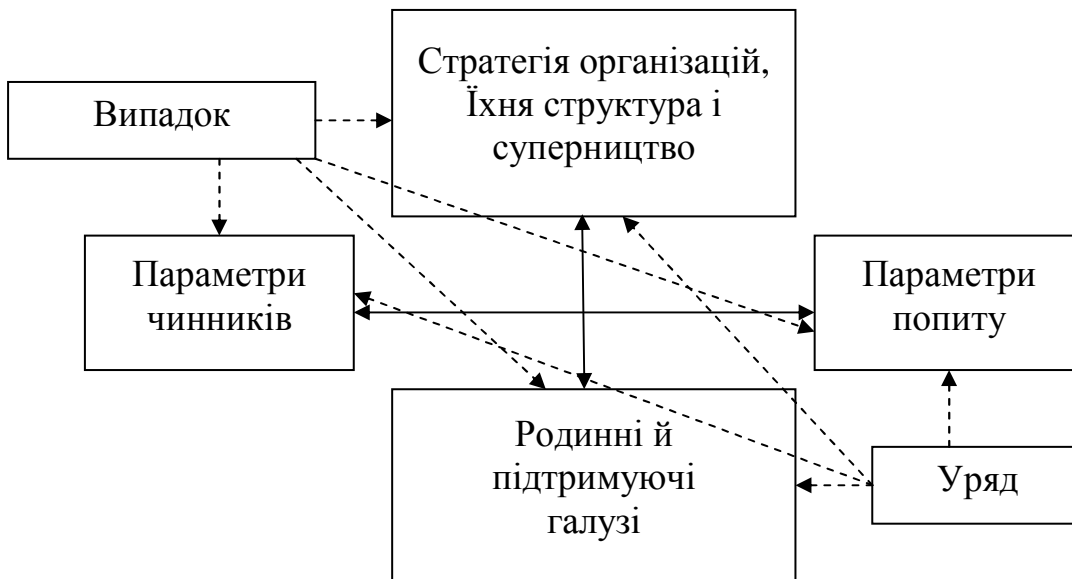


Рис. 1 - Детермінанти конкурентної переваги країни (“національний ромб”)

Таблиця 1.1

Детермінант НР, γ	Чинники, формовані γ -м детермінантом НР	α_γ	Q_γ
А	Б	1	2
1.
...
б.
		1,0	

3. Оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, формованих детермінантами НР, за формулою

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=6} \alpha_\gamma \times Q_\gamma},$$

де α_γ - коефіцієнт значущості γ -го детермінанта для організації (вимірюється у частках одиниці);

Q_γ - коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для організації чинників до загального числа чинників.

Практичне заняття 2

Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу організації (СПО)

Мета заняття - придбання навичок побудови матриці оцінки СПО

Завдання:

1. Скласти матрицю для оцінки потенціалу організації, попередньо сформувавши набір елементів СП на підставі логіко-економічного аналізу.
2. Дати кількісні характеристики елементам СПО і ресурсам організації за допомогою коефіцієнта значущості і коефіцієнта відповідності.

Порядок виконання:

1. Узнявши за основу табл. 2.1, заповнити графу А “Елементи СПО” і обґрунтувати свій вибір.

Таблиця 2.1 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО (i)	$K^{3H}i$	Види ресурсів (j)													
		технічні		технологічні		просторові		кадрові		ОСК (*)		інформаційні		фінансові	
		$K^{CP}j$	$R_{ij} (**)$	$K^{CP}j$
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.
...
n

*ОСК - ресурс організаційної структури керування;

** R_{ij} - коефіцієнт, що дорівнює творим коефіцієнтів значущості і відповідності;

$$R_{ij} = K^{3H}i \times K^{CP}j.$$

2. Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Елемент СПО (i)					
Види ресурсів (j)	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	p	
A	1	2	3	4	5
1. Технічні	K^{CPj}
2. Технологічні
...
m
	100	100	100	100	100

Примітка. Кількість анкет повинна збігатися з кількістю елементів СПО у складеній матриці.

3. Заповнити анкети в такий спосіб: кожний експерт дає оцінку у вигляді коефіцієнта відповідності K^{CPj} , що являє собою наявність в організації ресурсів j -го виду для реалізації і розвитку i -го елемента СПО. Коефіцієнт відповідності вимірюється у відсотках; сума оцінок кожного експерта повинна дорівнювати 100%.
4. Опрацювати анкети, підрахувавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного j -го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних p експертами.
5. Скласти і заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значущості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Елемент СПО (i)	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	p	
A	1	2	3	4	5
1.	K^{3H_i}
...
n
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значущості K^{3H}_i являє собою значущість i -го елемента СПО для організації на даному етапі розвитку. Його оцінку дають експерти (як правило, керівники вищої ланки) у частках одиниці, тому сума оцінок кожного експерта дорівнює 1,0.

6. Внести отримані в результаті опрацювання анкет значення коефіцієнтів у матрицю оцінки СПО (табл. 2.1).

Практичне заняття 3

Зведена оцінка СПО і оцінка конкурентного статусу організації

Мета заняття: придбання навичок оцінки конкурентного статусу організації (КСО) за методикою, що враховує СПО і вплив чинників, формованих детермінантами НР.

Завдання:

1. Дати зведені оцінки СПО по елементах СПО і видах ресурсів.
2. Оцінити конкурентний статус організації і дати характеристику отриманому значенню.
3. Розробити пропозиції щодо підвищення конкурентного статусу організації.

Порядок виконання:

1. Використовуючи дані матриці оцінки СПО (табл. 2.1), заповнити табл. 3.1 і 3.2 і розрахувати зведені оцінки СПО за приведеними нижче формулами.

Таблиця 3.1

Види ресурсів (j)				Зведена оцінка
технічні	технологічні	...	фінансові	
$СП_j$	$СП_j$...	$СП_j$	$СПО_j$

Таблиця 3.2

Елементи СПО (i)	Зведена оцінка
1.	$СП_i$
...	...
n	$СП_i$
	$СПО_i$

$$СП_j = \sqrt[7]{\prod_{j=1}^{j=7} R_{ij}} ; СПО_j = \sqrt[7]{\prod_{j=1}^{j=7} K_{ij}^{3H} \times СП_j} ; K^{3H}ij = 1,0;$$

$$СП_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} R_{ij}} ; СПО_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} СП_i} ; R_{ij} = K_{ij}^{CP} \times K_{ij}^{3H} .$$

2. Проаналізувати оцінки і виявити можливі варіанти збільшення даних значень.
3. Розрахувати оцінку конкурентного статусу організації, що враховує як оцінку СПО, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, формованих детермінантами НР, за формулою

$$КСО = \sqrt{СПО \times D^{H.P.}} ,$$

де DHP - показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 1.1).

Отриманий результат можна проаналізувати за допомогою градацій значень конкурентного статусу організації Ігоря Ансоффа:

$0 \leq КСО \leq 0,4$ - слабка позиція;

$0,5 \leq КСО \leq 0,7$ - середня позиція;

$0,8 \leq КСО \leq 1,0$ - сильна позиція.

Практичне заняття 4

Оцінка принадності стратегічної зони господарювання

Мета заняття: придбання навичок збільшеного аналізу перспектив організації в гаданій стратегічній зоні господарювання (СЗГ).

Завдання:

1. Побудувати прогноз перспектив зростання СЗГ і підвищення рентабельності організації в СЗГ.
2. Проаналізувати можливі сприятливі/несприятливі для організації тенденції, що укладаються в гаданій СЗГ.
3. На підставі отриманого значення принадності СЗГ зробити висновок про можливість діяльності в даній зоні.

Принадність СЗГ визначається за формулою:

$$\text{Принадність СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Qi - \delta Qi, \quad (4.1)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - коефіцієнти, значення яких встановлюються керівниками організації, виходячи із значущості того або іншого, що складається для організації у даній СЗГ;

G - зміни в прогнозованому зростанні СЗГ;

P - зміни в рентабельності СЗГ;

+ $Q_i, -Q_i$ - відповідно оцінки можливостей і небезпек для організації в СЗГ.

Значення показників G і P можна одержати, застосовуючи метод експертних оцінок (метод “Дельфі”). Алгоритм цього методу складається з таких ітерацій:

- Кожному досліджуваному параметру експерти виставляють бал за шкалою інтенсивності від -5 до +5 у такий спосіб: оцінка (-5, ..., -1) свідчить про рівень несприятливих для організації тенденцій; оцінка (+1, ..., +5) говорить про силу позитивних тенденцій;
- оцінка “0” виставляється у випадку, якщо зміна параметра не очікується.

2. Для одержання результуючого значення показника підсумовують бали інтенсивності складових параметрів.

Слід відзначити, що показники G і P , отримані методом “Дельфі”, повинні мати позитивну спрямованість, оскільки поява негативних значень буде свідчити про погані перспективи діяльності організації у гаданій СЗГ.

Порядок виконання:

1. Одержати значення оцінки змін у прогнозованому зростанні СЗГ (G) методом “Дельфі”, використовуючи табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Темп зростання галузі											
2. Приріст чисельності споживачів											
3. Динаміка розширення ринку											
4. Ступінь відновлення продукції											

Продовження табл.4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Ступінь відновлення технології											
6. Рівень насичення попиту											
7. Суспільна прийнятність товару											
8. Державне регулювання зростання											
9. Збільшення числа конкурентів											
10. Ступінь старіння продукції											
Загальна оцінка змін:											

2. Одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ (P), виходячи з табл. 4.2

Таблиця 4.2

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Коливання рентабельності											
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2. Коливання цін											
3. Коливання обсягів продажів											
4. Рівень попиту щодо потужностей											
5. Концентрація ринку											
6. Стабільність структури ринку											
7. Відновлення складу продукції											
8. Вплив конкурентів											
9. Ступінь задоволення замовників											
10. Державне регулювання діяльності організації (перевезень, будівництва та ін.)											
Загальна оцінка змін рентабельності в перспективі:											

3. Визначити ступінь впливу небезпек ($-Q_i$) і використання можливостей ($+ Q_i$) зовнішнього середовища для організації в гаданій СЗГ.

Аналіз небезпек і можливостей можна зробити, сформувавши допоміжну табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Група чинників	Значущість групи	Чинники	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
				небезпеки	можливості
А	1	Б	2	3	4
1. Економічні	3				
2. Політичні	1				
3. Ринкові	2				
4. Чинники конкуренції	2				
5. Виробничо-технологічні	3				
6. Соціальні	2				

У графі Б фіксують чинники, що ставляться до кожної з груп чинників (графа А). Оцінка кожного чинника дається у вигляді бала -1, 0 або +1. Зважену оцінку розраховує як результат множення оцінки чинника і значущості групи, до якого цей чинник ставиться. Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна небезпека, позитивний - як можливість для організації в даній СЗГ.

4. Розрахувати значення принадності СЗГ за формулою (4.1) і оцінити його за такими градаціями: від 0 до 3 - слабка принадність СЗГ; від 3 до 7 - середня принадність СЗГ; від 7 до 10 - висока принадність СЗГ.

Практичне заняття 5

Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії організації

Мета заняття: придбання навичок аналізу дійсної стратегії організації і формування можливих стратегій майбутнього.

Завдання:

1. Визначити ступінь відповідності поточного СПО потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.
2. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії організації.
3. Зробити висновки за результатами проведеного аналізу.

Порядок виконання:

1. Визначити ефективність поточного потенціалу організації (показник ω), для чого заповнити табл. 5.1 вербальними характеристиками щодо кожного елементу СПО в такий спосіб:

Таблиця 5.1

Елемент СПО ($i=1...n$)	Поточний потенціал (C_F)	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії (C_O)	Норматив оцінки потенційних можливостей (C_F/C_O)
А	1	2	3
1. Спроможність до макроекономічного аналізу ситуації в країні і за її межами	Висока з повільною реакцією	Висока зі швидкою реакцією	0,85
...
n
$\omega = \Sigma (C_F / C_O) / n$			

Норматив оцінки потенціалу визначити в частках одиниці з розуміння про те, наскільки існуючий елемент СПО відповідає необхідному для реалізації оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності чинної стратегії (показник φ) за допомогою табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Чинники успіху в майбутньому ($j=1...m$)	Діюча стратегія (S_F)	Стратегії майбутнього			Рівень діючої стратегії відносно до оптимальної (S_F/S_O)
		$S1$	$S2$	$S3$	
А	1	2	3	4	5
1. Збільшення обсягів робіт	Залежно від кількості замовлень	Збільшення шляхом пошуку замовлень	Збільшення за рахунок збільшення якості	Збільшення за рахунок інноваційних технологій	0.8
2. Динаміка географічного розширення ринку					
А	1	2	3	4	5
3. Ступінь відновлення продукції					
4. Підвищення якості продукції					
5. Приріст чисельності споживачів даного сектора ринку					
6. Ступінь відновлення технології					
7. Рівень насичення попиту					
8. Суспільна прийнятність товару і послуг					
9. Коливання цін					
10. Стабільність структури ринку					
$\varphi = \Sigma(S_F/S_O)/m$					

Таким чином, у табл. 5.2, крім діючої стратегії, даються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальною з цих стратегій визнається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень. Оцінка рівня оптимальності в табл. 5.2, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальній за чинником збільшення обсягів робіт на 80%.

Практичне заняття 6

Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці

General Electric-McKensey

Мета заняття: придбання навичок прогнозування конкурентного статусу і використання матриць типу General Electric-McKensey (GE-Mc) для розробки подальшої стратегії організації.

Завдання:

1. Розрахувати значення майбутнього конкурентного статусу організації.
2. Побудувати матрицю GE-Mc і визначити напрямок подальшої діяльності організації.

Порядок виконання:

1. Оцінку майбутнього конкурентного статусу організації розрахувати за формулою

$$КСО^* = \omega \times \varphi \times R_F/R_O \times K_{II},$$

де ω - ступінь оптимальності поточного потенціалу організації;

φ - ступінь оптимальності чинної стратегії;

R_F/R_O - відношення фактичної рентабельності до оптимальної; $R_F/R_O=0.5$;

K_{II} - поправочний коефіцієнт, рівний $1.0X$, де X - порядковий номер за списком.

Для значень майбутнього конкурентного статусу організації встановлені такі градації:

0.512 і вище - "гарний" статус;

0.125 і вище - "середній" статус;

0.016 або нижче - "слабкий" статус.

2. Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього КСО*, встановити, яким квадрантом матриці GE-Мс (рис. 6.1) описується стратегія організації.
3. За допомогою матриці визначити найбільше імовірний напрямок подальшої діяльності організації, обґрунтувати його і зробити відповідні висновки.

Позиція в конкуренції	Сильна	Витягти максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток/вилучити максимальну вигоду	Інвестувати/Утримати позиції
	Середня	Повільно іти ←→	Витягти максимальну вигоду або піти ↑	Інвестувати і реінвестувати прибуток →
	Слабка	Іти швидко, повільно або залишитися	Залишитися/Повільно піти ↓	Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока
		Принадність СЗГ		
	→	- подальший розвиток організації;		
	↔	- утримання раніше завойованих позицій.		

Рис. 6.1 - Тривимірна матриця General Electric-McKensey

Практичне заняття 7

Аналіз навколишнього середовища організації

Мета заняття: вивчення природи конкуренції на прикладі моделі “п'ятьох сил” М. Портера

Завдання:

1. Ознайомитися з моделлю “п'яти сил” М. Портера.
2. Проранжувати вимоги, що ставляться до кожної з п'яти сил, за допомогою методу рангової кореляції.
3. Зробити висновки про положення організації на ринку за результатами зроблених обчислень.

Порядок виконання:

1. Ознайомитися з моделлю “п'яти сил” Майкла Портера (рис. 7.1)

Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом виробленої продукції, не рівнем використаної технології, а структурою галузі. До складу даної моделі входять такі сили:

- Конкурентна боротьба. Суперництво між організаціями, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одному ринку.

- Погроза появи товарів-субститутів. Субститут (замінник)- товар, який відповідає тим же потребам, що і конкретний товар, вироблений в аналізованій галузі.

- Погроза появи нових конкурентів. Якщо кількість нових організацій у галузі збільшується, а попит на продукцію не буде зростати пропорційно зростанню пропозиції, то ціни і, отже, прибуток будуть зменшуватися. Таким чином, прихід у галузь нових організацій обумовлює верхню межу прибутковості галузі.

- Спроможність покупців диктувати свої умови. Значні клієнти спроможні впливати на рівень прибулих організацій-виробників. Вони можуть диктувати свої умови: підвищення якості товару, надання кредиту та ін.

- Спроможність постачальників диктувати свої умови. До таких організацій відносяться продавці сировини, що комплектують, кваліфікованої робочої сили і т.д.

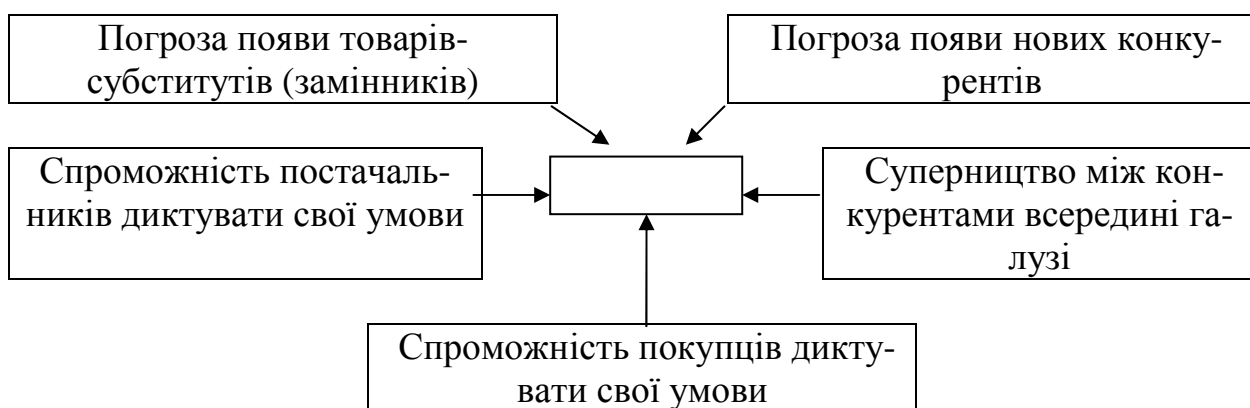


Рис. 7.1 - Модель “п'яти сил”

1. Заповнити табл. 7.1 у такий спосіб: для кожного фактора в графі А вписати в графу Б по 5 чинників зміни характеру впливу (посилення / ослаблення впливу) кожної сили навколишнього середовища на організацію.

Таблиця 7.1

Фактори, що входять у модель	Чинники зміни характеру впливу
А	Б
1. Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	
2. Погроза появи нових конкурентів	
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	
4. Спроможність постачальників диктувати свої умови	
5. Суперництво між конкурентами всередині галузі	

3. Проранжирувати отримані в результаті заповнення табл. 7.1 чинники зміни характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього необхідно скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Найменування чинників	Експерти										$\sum_{j=1}^n X_{jn}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n X_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.													
...													
<i>n</i>													

При ранжируванні використовують такий принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку спеціаліста, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт.

Ступінь зв'язку між декількома ранжировками (оцінками, виставленими опитаними експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжируванні *n* об'єктів за ступенем володіння деякою властивістю *X*.

Нехай є n об'єктів $1, 2, \dots, i, \dots, n$, що в різному ступені мають властивість X , і нехай m експертів ранжирують ці об'єкти за властивістю X . Сумарна ранжировка матиме вигляд

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовують, коли кількість ранжированих об'єктів невелика ($n \leq 15$).

Середній ранг у цьому ряду складає

$$a = \frac{1}{2} m \times (n + 1).$$

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} m(n + 1) \right\}^2.$$

Розмір S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць S до максимально можливої суми $S_{\text{макс}}$, утворюється вираз для коефіцієнта конкордації, запропонований Кендаллом

$$W = \frac{S}{S_{\text{макс}}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}.$$

Розмір W змінюється від 0 до 1. $W=1$ означає, що всі експерти дали однакові ранжировки; $W=0$ означає, що зв'язок між ранжировками, даними m експертами, відсутній.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації використовується χ^2 -розподіл з числом ступенів свободи $\varphi=n-1$. При $n < 10$ розподіл розміру $m(n-1)W$ відрізняється від χ^2 -розподілу, тому в такому випадку треба користуватися спеціальними таблицями. Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні значущості α ця гіпотеза відхиляється, коли

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{\text{кр}},$$

де $\chi^2_{кр}$ - критичне значення χ^2 -розподілу при числі ступенів свободи $\varphi=n-1$. У цьому випадку конкордація вважається значущою. При $\varphi=n-1>30$ для перевірки значущості використовують нормальний розподіл.

У результаті зроблених обчислень чинники ранжирують в зворотному порядку, тобто найбільший вплив робить чинник з найменшим значенням сумарного рангу $\sum_{j=1}^m X_{jn}$.

4. Аналогічно проранжувати значення сумарних рангів чинників, що одержали перший рейтинг у кожній групі, і зробити висновок про вплив на діяльність організації на ринку сил конкуренції відповідно до моделі “п'ятьох сил” Майкла Портера.

Практичне заняття 8

Побудова конкурентної карти ринку

Мета заняття: придбання навичок визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації, ступеня домінування підприємства на ринку, виявлення найближчих конкурентів і оцінки відносної позиції підприємства серед учасників ринку.

Завдання:

1. Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку товарів і послуг (ТіП).
2. Розрахувати темпи приросту ринкової частки кожного підприємства.
3. Побудувати конкурентну карту ринку ТіП.

Порядок виконання:

1. Узявши за основу дані, приведені в табл. 8.1, розрахувати ринкові частки (D_i) підприємств у t_n і t_{n+1} - роках за формулою

$$D_i = D_i / \sum D_i,$$

виділивши при цьому \min і \max значення D_i в кожному році.

Таблиця 8.1

Підприємства		П-1	П-2	П-3	П-4	Разом:
Обсяг товарів і послуг (Q), тис. грн.	t_n	125	200	158	187	
	t_{n+1}	163	194	170	189	

2. Розрахувати середнє арифметичне значення ринкових долей (D_{cp}) всієї сукупності підприємств (n) по співвідношенню $D_{cp} = 1/n$ і виділити значення $D_i > D_{cp}$ і $D_i < D_{cp}$.

3. Розрахувати середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємства σ_1 (σ_2), для яких $D_i \geq (<) D_{cp}$ за відповідними секторами, використовуючи формули

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \times \sum (D_s - D_{cp1})^2}, \quad S = 1, \dots, k_1;$$

$$\sigma_2 = \sqrt{[(1/n - k_1)] \times \sum (D_t - D_{cp2})^2}, \quad t = 1, \dots, n - k_1,$$

де $k_1(n - k_1)$ - кількість підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t \geq D_{cp}$);

D_s (D_t) - ринкові частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t \geq D_{cp}$);

D_{cp1} (D_{cp2}) - середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t \geq D_{cp}$).

$$D_{cp1} = (1/k_1) \times \sum D_s, \quad S = 1, \dots, k_1;$$

$$D_{cp2} = [1/(n - k_1)] \times \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k_1...$$

4. Розрахувати темпи приросту ринкової частки підприємства за формулою

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_i^t - D_i^{t0}}{D_i^{t0}} \times 100\%,$$

де T_i - темп приросту ринкової частки i -го підприємства, %;

D_i^t (D_i^{t0}) - ринкова частка i -го підприємства в період часу t ($t0$), %;

m - кількість років в аналізованому періоді.

5. Розрахувати розмір середнього темпу приросту ринкової частки (T_{cp}) за формулою

$$T_{cp} = \left(\frac{\sum Q_{m+1}}{\sum Q_m} - 1 \right) \times 100\%.$$

6. Визначити мінімальне (T_{min}) і максимальне (T_{max}) значення темпу приросту частки по всіх значеннях T_i :

$$T_{min} = \min (T_i); \quad T_{max} = \max (T_i), \quad i = 1, \dots, n...$$

7. Розрахувати середньоквадратичне відхилення (T_i від T_{CP}) за формулою

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \times \sum (T_i - T_{CP})^2}, \quad i = 1, \dots, n...$$

8. За результатами розрахунків скласти матрицю формування конкурентної карти підприємств, заснованої на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток реалізованих ТіП (табл. 8.2). Вона дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційними можливостями протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ої групи (лідери ринку з ринковою позицією, що поліпшується швидко), найбільш слабким - підприємства 16-ої групи (аутсайтери ринку з позицією, що швидко погіршується). Положення підприємства всередині кожної групи визначається розміром його ринкової частки.

Таблиця 8.2 – Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової долі, Т			Ринкова доля, Д	Класифікаційні групи			
				I	II	III	IV
				Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
				($D_{CP} + 3\sigma_2$, D_{max})	(D_{CP1} , $D_{CP} + 3\sigma_2$)	($D_{CP} - \sigma_2$, D_{CP})	(D_{min} , $D_{CP} \sigma_2$)
1	2	3	4	5	6	7	8
Класифікаційні групи	I	Підприємства із конкурентною позицією, що швидко поліпшується	($T_{CP} + 3\sigma_1$, T_{max})	1	5	9	13

1	2	3	4	5	6	7	8
	II	Підприємства із конкурентною позицією, що поліпшується	$(T_{cp}, T_{cp} + 3\sigma)$	2	6	10	14
	III	Підприємства із конкурентною позицією, що погіршується	$(T_{cp} - 3\sigma, T_{cp})$	3	7	11	15
	IV	Підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$(T_{min}, T_{cp} - 3\sigma)$	4	8	12	16

Практичне заняття 9

Оцінка конкурентоспроможності підприємств

Мета заняття: кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств методом порівняльного багатомірного аналізу (таксономічний аналіз).

Завдання:

1. На основі вихідних даних (табл. 9.1) скласти матрицю спостережень розмірністю $m \times n$, де m - кількість ознак, а n - кількість підприємств, по яких оцінюється рівень конкурентоспроможності (*КСП*).
2. Розрахувати середні значення кожного показника і їх стандартні відхилення.
3. Сформувати матрицю відстаней.
4. Після стандартизації змінних розрахувати елементи матриці відстаней з урахуванням усіх елементів матриці спостережень.
5. Розділити елементи матриці на стимулятори і дестимулятори.
6. На основі поділу ознак на стимулятори і дестимулятори побудувати еталон з відповідними координатами.
7. Розрахувати відстань між окремими точками - одиницями і точкою, що подає еталон.
8. Розрахувати інтегральний показник оцінки рівня *КСП*.

9. Розрахувати модифікований показник оцінки *КСП*.

10. Запропонувати ряд заходів щодо підвищення рівня *КСП* підприємства і зробити відповідні висновки.

Порядок виконання:

1. Вихідна матриця для подальших розрахунків приведена в табл. 9.1.

Матриця спостережень (табл. 9.1) для визначення таксономічного показника рівня розвитку (*КСП* підприємства) характеризується певним набором показників, наявними *m* елементами, що описуються *n* ознаками. Вищевказану матрицю можна подати за таким уявленням:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix},$$

де *m* - число підприємств;

n - число показників;

X_k - значення показника *ДО* для одиниці *i*.

Таблиця 9.1 – Матриця спостережень

Назва підприємства	Фондовід - дача, грн./грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд	Оборотність оборотних коштів, разом	Обсяг робіт, тис. грн.
П-1	0,76	103	15,2	5,7	779
П-2	0,87	160	13,8	12,9	558
П-3	0,74	217	14,5	5,9	934

2. Ознаки, які включені в матрицю спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів і різняться одиницями вимірів. Тому необхідно виконати попередні перетворення для стандартизації ознак відповідно до формули

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k},$$

причому $\bar{x}_k = \frac{1}{m} \sum x_{ik}$; $S_k = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}$,

де \bar{x}_k - середнє арифметичне значення ознаки k ;

S_k - стандартне відхилення ознаки k ;

Z_{ik} - стандартизоване значення ознаки k для одиниці i .

3. Розділити ознаки, які отримані в стандартизованій матриці, на стимулятори і дестимулятори. Ця процедура є основою для побудови так званого еталона, що являє собою точку F_0 з координатами:

$$Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n},$$

де $Z_{0S} = \max_r(Z_{rs})$, якщо $S \in I$.

$$Z_{0S} = \min_r(Z_{rs}), \text{ якщо } S \notin I,$$

де I - множина стимуляторів;

Z_{rs} - стандартизоване значення ознаки S для одиниці r ($S=1, \dots, n$)...

4. Розрахувати значення відстаней (C_{i0}) між окремими точками - одиницями і точкою F_0 , що подає еталон, і дані занести в матрицю (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Розрахунок матриці відстаней

Підприємство	1	2	3	4	5
П-1					
П-2					
П-3					

Відстань C_{i0} до еталонної точки розрахувати за формулою

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_S (Z_{iS} - Z_{0S})^2}, (i=1, \dots, m)...$$

5. Розрахувати середнє арифметичне значення відстаней за формулою

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}) .$$

6. Розрахувати стандартне відхилення відстаней до еталонної точки за формулою

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2} .$$

7. Розрахувати відстані до еталонної точки з урахуванням відхилень за формулою

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 .$$

8. Розрахувати значення інтегрального показника оцінки рівня *КСП* підприємства (D_i^*) за формулою

$$D_i^* = C_{i0} / C_0 .$$

9. Визначити значення модифікованого показника оцінки рівня *КСП* підприємства (DI) за формулою

$$DI = 1 - D_i^* .$$

Інтегральний показник *КСП* підприємства DI - величина позитивна і наближається до одиниці. Це інтерпретується в такий спосіб: дане підприємство має тим більш високий рівень *КСП*, чим ближче значення показника до одиниці.

11. На закінчення зробити висновки і запропонувати заходи щодо підвищення рівня *КСП* аналізованих підприємств на перспективу.

Практичне заняття 10

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства методом інтегральної оцінки

Мета заняття: розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності, заснованих на відносній площі радара, побудованого всередині оцінного кола.

Завдання:

1. Ознайомитися з методичними основами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (*КСП*) підприємства.
2. Розрахувати значення кута для використаних чинників.
3. Перекласти вартісні значення використаних чинників у сантиметри, з огляду на вплив стимуляторів і дестимуляторів.
4. Для коректності порівняння деяких показників по підприємствах розрахувати їхні розміри на одиницю робіт.
5. Розрахункові дані зводити в таблицю і привести еталонні значення чинників.
6. Зробити відповідні висновки і запропонувати заходи щодо підвищення рівня *КСП* аналізованих підприємств.

Порядок виконання:

1. Як інтегральний показник оцінки *КСП* підприємства пропонується відносна площа радара (*ДО*), побудованого всередині оцінного кола за порівнюваними показниками (рис. 10.1):

$$ДО = S_p / S,$$

де S_p - площа радара, см²;

S - загальна площа оцінного кола дорівнює πR^2 ;

R - довільний радіус оцінного кола, см.

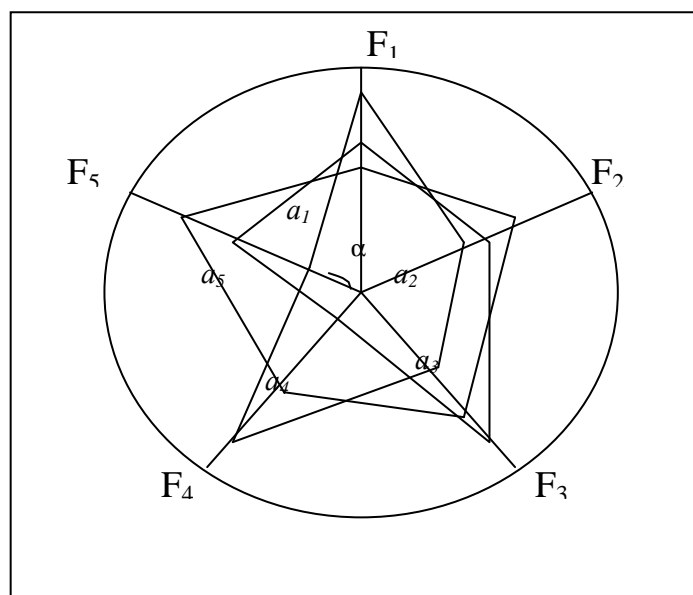


Рис. 10.1 - Радар конкурентоспроможності

F, ...F, - фактори, числові значення яких наведені у табл. 9.1.

Площа радару DO , у свою чергу, визначається за формулою

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (10.1)$$

де a_1, \dots, a_n - значення показників, переведені в сантиметри;

α - кут між найближчими показниками.

2. Радар $KСП$ підприємства будують з дотриманням таких принципів:

2.1. Всі оцінні показники мають однакову «вагу», тому коло поділяється радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу оцінюваних параметрів. Значення кута $\alpha = 360^\circ/n$, де n - число показників.

2.2. У міру віддалення від центра кола значення показника поліпшується, якщо показник є стимулятором (тобто позитивно впливає на рівень $KСП$ підприємства), і погіршується, якщо показник є дестимулятором.

2.3. Шкали на радіальних прямих градуують так, щоб усі значення показників лежали всередині оцінного кола.

Переведення вартісних значень показників у сантиметри здійснюють за такою пропорцією:

Фондовіддача (f): 2 грн. - 10 см,

$$1,82 \text{ грн.} - x \text{ см, } x = 1,82 \times 10 / 2 = 9,31 \text{ см і та ін.}$$

Для значень собівартості (C), оскільки вона є дестимулятором (чим вище C , тим менше $KСП$), переведення у сантиметри здійснюють за формулою $x' = 10 - x$ (x із пропорції, наведеної вище).

Як бачимо, чим більш конкурентоздатним є порівнюване підприємство, тим більше площа, займана радаром і, отже, коефіцієнт $KСП$ підприємства ближче до одиниці.

3. Вихідні дані (базовий варіант) приведені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Підприємства	Показники, <i>n</i>				
	Обсяг робіт, тис. грн. <i>Q</i>	Собівартість робіт, тис. грн. <i>C</i>	Чистий прибуток, тис. грн. <i>Pr</i>	Фондовіддача, грн. <i>f</i>	Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів <i>k₀</i>
П-1	2327,6	2463,3	89,1	1,82	6,96
П-2	2042,0	2129,7	91,0	0,95	8,24
П-3	1169,1	1121,1	72,4	1,14	4,87

4. Розрахункові значення подати за зразком, наведеним в табл. 10.2

Таблиця 10.2

Підприємства	Обсяг робіт		Собівартість на одиницю робіт		Чистий прибуток на одиницю робіт		Фондовіддача		Коефіцієнт зворотності зворотних засобів	
	<i>Q</i>	<i>a₁</i>	<i>C/Q</i>	<i>a₂</i>	<i>Pr/Q</i>	<i>a₃</i>	<i>F</i>	<i>a₄</i>	<i>k₀</i>	<i>a₅</i>
	тис. грн.	см	грн./грн.	см	грн./грн.	см	грн./грн.	см	раз	см
П-1										
П-2										
П-3										
П-еталон		10		10		10		10		10

5. Розрахувати рівні *КСП* аналізованих підприємств за формулою (10.1), присвоїти їм ранги. На основі отриманих даних проаналізувати сформовану ситуацію і запропонувати заходи щодо збільшення рівня конкурентоспроможності відстаючих підприємств.

3. Організація самостійної роботи студентів

1. Загальні основи стратегічного управління підприємством, зміни в стратегії

Поняття стратегічного управління підприємством. Теоретичні основи, методи інструментарії стратегічного управління. Зовнішнє і внутрішнє середовища, в яких функціонує підприємство, причини стратегічних змін. Особливості конкуренції в постіндустріальну епоху і в умовах глобалізації. Управління на основі контролю за виконанням, управління на основі екстраполяції, на основі передбачення змін, на основі гнучких екстрених рішень, управління за слабких сигналів.

2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, стратегічні альтернативи

Поняття стратегії і тактики в управлінні підприємством. Коли управління організацією буде носити стратегічний характер. П'ять основних задач стратегічного управління підприємством згідно з А. Томпсоном і А. Стріклендом. Динамічність стратегії, її зміни залежно від змін ринкових умов і середовища. Стратегічні альтернативи в площині поля діяльності і загального підприємництва.

3. Етапи реалізації стратегії підприємства, стратегічний вибір

Постановка цілей, аналіз навколишнього середовища, аналіз стану організації, розробка альтернативних стратегій. Процес стратегічного вибору. Фактори, які визначають вибір стратегії. Розробка стратегічних програм. Реалізація стратегії. Стратегічний контроль. Піраміда стратегій – корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії, операційні стратегії, їх взаємозв'язок.

4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

Ресурси підприємства – фінансові, фізичні, людські, організаційні, технологічні. Пріоритет фінансових ресурсів. Поняття і визначення бізнесу. Управлінська цінність цілей, співвідношення стратегічних фінансових цілей. Сфери стратегічних змін в організації – організаційна структура, організаційна культу-

ра. Види стратегічних змін в організації – корінна реконструкція, радикальні зміни, помірні зміни. Служба стратегічного планування в організації.

5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку

Поняття зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації. Фактори впливу зовнішнього середовища на організацію – політичні, економічні, соціальні, технологічні, ринкові, конкурентні, міжнародні. Порівняння ринків різних країн, визначення показника ефективності інвестицій – індексу BERI (Business Environment Risk Index). Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації – SWOT – аналіз (strength – сила, weaknesses – слабкості, opportunities – можливості, threats – загрози). Управлінське обстеження наступних зон організації – маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, персонал, організаційна культура і імідж організації. Модель п'яти сил конкуренції в галузі згідно с М. Портером. Фактори впливу на інтенсивність конкуренції в галузі. Вимоги до стратегії, які витікають з урахування дії п'яти конкурентних сил. Концепція рушійних сил. “Крива досвіду” організації. Ключові фактори успіху організації (КФУ). Конкурентні переваги організації. П'ять основних типів конкурентних стратегій – лідерства у витратах, широкої диференціації, фокусування на низьких витратах, фокусування на диференціації продукції, стратегія оптимальних витрат. Різновидності стратегій. Оборонна, наступальна стратегія. Критерії переможної стратегії. Стратегії лідерів, стратегії першопрохідців. Стратегії фірм, які “грають” другі ролі. Стратегії превентивних ударів, “партизанської війни”, стратегія – відповідь. Стратегія відступу. Стратегія збору врожаю, стратегія згорання діяльності.

6. Впровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу організації

Концепція життєвого циклу продукту, організації, галузі, ринку. Розподіл галузей за моделями життєвого циклу – інноваційні, із галузі, які переживають спад. Стратегії, які застосовують фірми – лідери, їх проблеми. Стратегії фірм, які втратили лідерство, їх проблеми. Переваги і недоліки галузей і фірм, які пе-

реживають спад діяльності, їх стратегічні дії. Характерні риси глобалізації ринку. Характерні риси глобальної стратегії. Стратегічні альянси. Стратегічне управління підприємством в кризовій ситуації і в умовах загрози банкрутства. Види стратегічної поведінки в умовах виникнення вірогідної загрози – активне, реактивне і планове управління.

Виявлення стратегічних завдань. Оцінка наслідків рішень стратегічних завдань, управління ними. Стратегії для слабкого бізнесу – стратегія оборони і укріплення, стратегія негайного відступу, збору врожаю, стратегія поновлювання для кризових ситуацій. Причини невдач поновлюваної стратегії – запізнення з початком поновлення та дефіцит управлінського уміння і навичок. Тринадцять заповідей розробки і реалізації успішних ділових стратегій згідно з А. Томпсоном і А. Стріклендом. Перевага діям, які посилюють конкурентну позицію організації на довгий строк. Добре опрацьована і чітко реалізована стратегія забезпечує фірмі репутацію і визнану позицію в галузі. Уникнення компромісних стратегій – “той, що застряв на півдорозі”. Забезпечення міцних конкурентних переваг. Тактика агресивного для створення конкурентних переваг і жорсткої оборони для захисту. Уникнення стратегій, які діють тільки в найбільш сприятливих умовах. Необхідність стратегічного маневрування. Небезпека недооцінки конкурентів.

7. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві

Створення життєздатної структури – найбільш пріоритетна задача при реалізації стратегії. Підбір дієздатної управлінської команди. Виявлення головних переваг організації і організаційних можливостей.

8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін

Взаємозв'язок функціональних стратегій з відповідними напрямками діяльності корпорації. Наявність “ключового” функціонального напрямку в певній сфері бізнесу. Роль функціональних стратегій. Взаємовизначальний зв'язок стратегічних змін і функціональних напрямків: НДПКР, виробництва, маркетингу, розподілу, фінансів, кадрів тощо.

9. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємства

Чотири основних типа стратегій по відношенню сегменту ринка – стратегія росту, стратегія оборони, стратегія аналізу, стратегія виживання. Організаційні структури, які відповідають цим типам структур. Класифікація структур з переважаючого персоналу: адміністративно – управлінські системи, технічні, експертні, виробничі, торгівельні.

10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами

Взаємозв'язок вибору стратегії по цінностях і культурі в організації, моральних обов'язках і вимогах засновників. Сила корпоративної культури. Адаптивна культура. Культ удосконалення корпоративної культури в провідних корпораціях Боінг, Дженерал Електрик, Ай-Бі-Ем, Мак-Дональд. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств різних форм власності та галузей діяльності, у тому числі підприємств залізничного транспорту і промисловості.

11. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

Роль команди виконавців в розробці і реалізації стратегії. Здійснення стратегічного лідерства. Створення клімату і культури, які орієнтовані на стратегію. Підтримання етичної поведінки. Керівництво процесом внесення корективів у стратегію.

4. Екзаменаційні питання до курсу «Стратегічне управління підприємством»

1. Перелічіть еталонні стратегії розвитку бізнесу і проаналізуйте можливості й труднощі реалізації кожної стратегії.
2. Поясніть, чому проведення стратегічних змін є основним напрямком реалізації стратегії?
3. Яке місце займає стратегічний контроль у стратегічному управлінні?
4. Приведіть приклади організацій, які програли в конкурентній боротьбі через невірний стратегічний прогноз.
5. Приведіть приклад комбінованої стратегії й укажіть умови, при яких вона може бути реалізована.
6. Які фактори обумовлюють необхідність стратегічного управління, розкрийте ролі і вплив кожного фактора на стратегічне управління.
7. Запропонуйте можливі стратегії продукту, що перебуває у фазі зростання.
8. Назвіть типи ринкових стратегій.
9. Опишіть взаємозв'язок маркетингу й стратегічного управління при реалізації стратегії маркетингу.
10. Назвіть етапи стратегічного планування
11. Яку роль грає місія організації? Приведіть приклади відомих Вам закордонних і українських фірм і підприємств.
12. У чому проявляється обмеженість показника прибутку при розробці стратегії?
13. У чому складаються особливості стратегічного менеджменту?
14. Приведіть приклади стратегій і правил і проаналізуйте, як вони пов'язані між собою.
15. Стратегія за формою й змістом.
16. Оцінка привабливості СЗГ.
17. Моніторинг у системі стратегічного управління підприємством.
18. Управління реалізацією стратегії.
19. Поняття стратегічної інформації.

20. Контроль і оцінка стратегії як етап стратегічного планування.
21. Стратегія управління як система.
22. Моделі стратегічного управління і вибір в умовах нестабільності зовнішнього середовища.
23. Модель стратегічного планування.
24. Ризики, що пов'язані з реалізацією стратегії.
25. Характеристика етапу визначення мети.
26. Стратегічні зміни в процесі реалізації стратегії.
27. Концепція стратегічного управління.
28. Спеціальні стратегії, залежні від життєвого циклу підприємства і їхній характер.
29. Управління шляхом вибору стратегічних позицій.
30. SWOT - аналіз як етап стратегічного планування.
31. Стратегічний потенціал підприємства і його конкурентоздатність.
32. Класифікація стратегій (корпоративної, функціональної, бізнесу, конкуренції).
33. Стратегічний аналіз як основа прогнозування стратегічної позиції підприємства.

ЗАВДАННЯ №
на виконання курсового проекту з дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ"

Студент _____ факультету ПО та ЗН

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність - економіка будівельного підприємства; економіка підприємства; економіка підприємства міського господарства.

Група _____ Номер залікової книжки _____ Дата одержання завдання - _____ р.

Дата подання виконаного курсового проекту _____ р. Проект має бути виконаний та поданий на кафедру економіки будівельного підприємства не пізніше зазначеної дати в наступному складі.

Склад курсового проекту:

1. Титульний лист.
2. Завдання на виконання курсового проекту.
3. Зміст курсового проекту.
4. Вступ.
5. Основна частина курсового проекту.
6. Заключна частина.
7. Література.
8. Додатки.

Курсовий проект виконують на аркушах формату А4 (210x297 мм).

Завдання на курсовий проект

Розрахуйте і обґрунтуйте основні заходи до стратегічного управління розвитком підприємства. Використовувати для цього таку послідовність розділів проекту:

Зміст проекту

Вступ (актуальність роботи, мета, завдання, об'єкт дослідження).

1. Ситуаційний аналіз діяльності підприємства на ринку товарів та послуг.
 - 1.1. Оцінка характеру і ступеня використання підприємством умов зовнішнього середовища з використанням схеми детермінантів "національного ромба".
 - 1.2. Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства (СПП).
 - 1.3. Зведена оцінка СПП та оцінка конкурентного статусу підприємства.

Висновки по першому розділу.

2. Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці McKensey-General Electric.
 - 2.1. Побудова конкурентної карти ринку.
 - 2.2. Оцінка принадності стратегічної зони господарювання на основі метода „Дельфі”.
 - 2.3. Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства та оцінка майбутнього конкурентного статусу.

Висновки по другому розділу.

3. Оцінка рівня конкурентоздатності підприємств, які входять у кластер.
 - 3.1. Оцінка рівня конкурентоздатності підприємств методом порівняльного багатовимірного аналізу (таксономічний аналіз).
 - 3.2. Визначення рівня конкурентоздатності підприємства на основі інтегральної оцінки при застосуванні методу радара.

Висновки по третьому розділу.

Заключення.

Література.

Додатки .

Для курсового проекту викристовувати дані звіту про виробничо-економічну практику і сформулювати на його основі умовно підприємство, сформулював його місію, цілі та завдання, а також род і характер діяльності на ринку товарів та послуг.

У першому розділі курсового проекту в параграфі 1.2 необхідно визначити зведену оцінку СПП, вихідні дані для якої брати з табл.1, користуючись при виборі варіанта порядковим номером у журналі групи.

Таблиця 1 - Матриця оцінки СПП

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСУ	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДІКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	11
5	+	+	+	+	+	+		+		+		+		12
6	+	+		+		+		+		+		+	+	13
7	+	+	+		+		+		+		+		+	14
8	+	+	+	+		+		+		+		+		15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
18		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13
25	+		+		+		+		+	+	+		+	14
26		+		+		+		+		+	+	+	+	15
27	+		+		+		+		+	+	+	+	+	12
28	+		+		+		+		+	+	+	+		13
29		+		+		+		+		+	+	+	+	14
30	+		+		+		+		+		+	+	+	15

Примітка: знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки СПП

У другому розділі курсового проекту в параграфі 2.1 збудувати конкурентну карту ринку з використанням даних, наведених у табл.2, скоригованих на поправочний

коефіцієнт $1, _ _$, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Таблиця 2 - Вихідні показники для побудови конкурентної карти ринку

Підприємства				П-1	П-2	П-3	П-4	П-5	
				t_n	2463	1829	1169	1782	1564
Підприємства	Показники, n						Коефіцієнт зворотності зворотніх фондів, разів		
	Обсяг робіт, тис. грн. Q	Собівартість робіт, тис.грн. C	Прибуток, тис.грн. Pr	Численість робітників підприємства, люд. N	Фондовіддача, грн./грн. f	k_0			
П-1	2630	2327	303	251	1,82	6,96			
П-2	1940	1842	98	327	0,95	8,24			
П-3	1700	1321	379	119	1,14	4,87			
П-4	1810	1654	156	149	1,27	5,17			
П-5	1730	1318	412	170	1,64	4,02			
				t_{n+1}	2630	1940	1700	1810	1730

Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, з яким виконують порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку у кластері.

У параграфі 2.2 обґрунтувати вихід підприємства П-1 у СЗГ на основі розроблених заходів з урахуванням принципів диверсифікації виробництва та диференціації виготовленої продукції.

У третьому розділі курсового проекту при оцінці рівня конкурентоздатності підприємств, які входять у кластер, необхідно використати методи інтегральної оцінки з застосуванням таксономічного аналізу та метода „радару”. Для розрахунків використати дані, наведені у табл.3.

Таблиця 3 - Вихідні дані для оцінки рівня конкурентоздатності підприємств, входячих у кластер

	Q	C	Pr	N	f	k0
П-1	2630	2327	303	251	1,82	6,96
П-2	1940	1842	98	327	0,95	8,24
П-3	1700	1321	379	119	1,14	4,87
П-4	1810	1654	156	149	1,27	5,17
П-5	1730	1318	412	170	1,64	4,02

Примітка: 1. Дані, наведені у табл.3, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт $1, _ _$, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

2. Зріст обсягів робіт умовних підприємств у табл.3 з порівнянням з даними табл.1 пояснюється поліпшенням їхнього економічного стану, стійким попитом на послуги і роботи, та результатами диверсифікації виробництва, обґрунтованих Вами у курсовому проекті.

Студент _____ (_____)

Список літератури

1. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 1996.
2. Академия рынка: маркетинг / Дайан А., Брукерель и др. – М.: Экономика, 1993.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Бизнес-диагностика промышленных предприятий / Соломенникова Е.А., Гребнек Г.В., Макарова В.Д. и др. – Новосибирск: НГУ, 1996.
5. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
7. Велесько Е.И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учебное пособие. – Мн.:изд-во БГЭУ, 1997.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для ВУЗов. – М.: МГУ, 1995.
10. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995.
11. Герчиков В., Викирстафф С. Управление персоналом. – Новосибирск, 1995.
12. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоспособность предприятий – Х.: Основа, 1997.
13. Дикань В.Л., Иванилов А.С. Инновационная и инвестиционная политика в условиях обеспечения конкурентоустойчивости предприятий (Практические аспекты): Уч. пособие – Х.: ИСИО, 1996.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для студентов ВУЗов – М.: Бином, 2003.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 1991.
16. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.

17. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
18. Круглова И.Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов, М.: Инфра-М, 2003.
19. Кэмпбэлл Д. Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов, М.: Республика, 2003.
20. Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
21. Основы внешнеэкономических знаний / Под ред. Фаминского И.П. – М.: 1990.
22. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров – М.: Инфра-М., 1999.
23. Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Экономика, 2003.
24. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. – Х.: Олант, 2002.
25. Шершньова З.С., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник. – К., КНЕУ, 2001.
26. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. - СПб., 1995.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та курсової роботи з навчальної дисципліни **«Стратегічне управління підприємством»** (для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»).

Укладачі: ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна,
ВІНОГРАДСЬКА Наталія Сергіївна

Редактор: *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання: І. В. Волосожарова

План 2010, поз.519 М

Підп. до друку 03.06.2010 р.
Друк на ризографі.
Зам.№

Формат 60x84/1/16
Ум. друк. арк. 2,0
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001