

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні вказівки**

до виконання розрахунково-графічного завдання

з дисциплін

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»,**  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (В ГАЛУЗІ)»**

*(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)»)*

**ХАРКІВ**

**ХНАМГ**

**2011**

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічного завдання з дисциплін «**Стратегічний менеджмент**», «**Стратегічний менеджмент (в галузі)**» з дидактичним забезпеченням (для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальностей 7. 03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Н. Б Петрова – Х.: ХНАМГ, 2011. – 44 с.

**Укладач:** Н. Б. Петрова

**Рецензент:** завідувач кафедри туризму і готельного господарства ХНАМГ  
Писаревський І. М.

**Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 27 вересня 2009 р.**

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
...	
1. Загальні вимоги до написання та оформлення розрахунково-графічного завдання.....	5
2. Послідовність виконання розрахунково-графічного завдання.	7
...	
Список літератури.....	39
Дода-ток.....	41

## ВСТУП

Відповідно до навчального плану студенти виконують розрахунково-графічне завдання з дисципліни „Стратегічний менеджмент”.

Написання подібних завдань є необхідним етапом для закріплення теоретичних та практичних знань, набутих студентами під час лекційних, практичних (семінарських) занять.

Виконання розрахунково-графічних завдань з даної дисципліни складається з наступних етапів:

- вибір підприємства (готель, туристська фірма, санаторно-курортна установа, заклад громадського харчування тощо);
- складання характеристики обраного підприємства;
- збір та аналіз фінансових документів підприємства;
- проведення необхідних розрахунків;
- оформлення, подання і захист.

Розрахунково-графічні завдання, які не відповідають зазначеним вимогам, а також не містять матеріалів діяльності конкретного підприємства, до захисту не допускаються і повертаються на доопрацювання.

# **1. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОГО ЗАВДАННЯ**

*Розрахунково-графічне завдання з дисципліни „Аналіз діяльності підприємств туристської індустрії” є індивідуальною роботою, метою якої є поглиблення та закріплення знань, одержаних під час вивчення дисципліни, придбання навичок у розробці раціональних рішень в галузі туристської діяльності.*

Роботу оформляють на аркушах формату А4 (210 x 297 мм).

У друкованому варіанті текст розташовують через 1,5 міжрядковий інтервал до тридцяти рядків на сторінці шрифтом Times New Roman, 14-й кегль. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту роботи і дорівнювати п’яти знакам.

Текст завдання розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів бергів: з лівого боку – не менше 20, з правого – не менше 10, зверху – не менше 20, знизу – не менше 20 мм.

Структурні елементи „ЗМІСТ”, „ВСТУП”, розділи основної частини „ВИСНОВКИ”, „СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ”, „ДОДАТКИ”. Додатки не нумерують, а їх назви друкують великими літерами симетрично до тексту без крапки в кінці, не підкреслюючи.

Розділи і підрозділи повинні мати заголовки. Пункти і підпункти можуть мати заголовки. Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів треба починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку розділів не допускається.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї знаходиться тільки один рядок тексту.

Всі сторінки роботи, включаючи додатки, повинні мати порядкову нумерацію в межах всієї роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки в кінці у правому верхньому кутку.

Розділи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення основної частини роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д.

Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу.

*Ілюстрації* (креслення, рисунки, фотографії, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрацію позначають словом „Рис.”, яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремленого крапкою, наприклад, „Рис. 2.1.” - перший рисунок другого розділу.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць.

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над нею і друкують симетрично до тексту. Слово „Таблиця” і назву таблиці починають з великої літери. Назву не підкреслюють. На всі таблиці мають бути посилання в тексті роботи.

У правому верхньому кутку розміщують напис „Таблиця” із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, „Таблиця 2.1” - перша таблиця другого розділу, нижче розміщують назву таблиці.

## **2. ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОГО ЗАВДАННЯ**

### **2.1 Вступ**

У вступі необхідно дати характеристику обраного для виконання завдання підприємства (туристської фірми, готелю, підприємства ресторанного господарства, санаторію, тощо) за такими ознаками:

- вид діяльності;
- положення на ринку;
- характеристика збутової аудиторії;
- характеристика конкурентів;
- аналіз законодавчої бази, яка регламентує діяльність аналізованого підприємства;
- структура управління підприємством;
- аналіз ресурсної бази підприємства;
- характеристика його підрозділів;
- основні стратегічні пріоритети підприємства.

### **2.2 Визначення конкурентного статусу підприємства**

#### **2.2.1 Оцінка характеру і ступеня використання підприємством умов зовнішнього середовища з використанням схеми детермінантів “національного ромба”**

У процесі виконання цього підрозділу необхідно:

1. Проаналізувати схему детермінантів “національного ромба” (НР) і скласти перелік чинників зовнішнього середовища, формованих кожним детермінантом НР і впливаючих на стратегію підприємства.

2. Оцінити ступінь використання умов зовнішнього середовища за допомогою чинників, формованих детермінантами НР.

Для цього студент в наступній послідовності виконує ряд завдань:

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

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії підприємства, необхідно відзначити існування концепції конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так названого “НР”, що розкриває чотири властивості (детермінанту) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють підприємства (рис. 1).

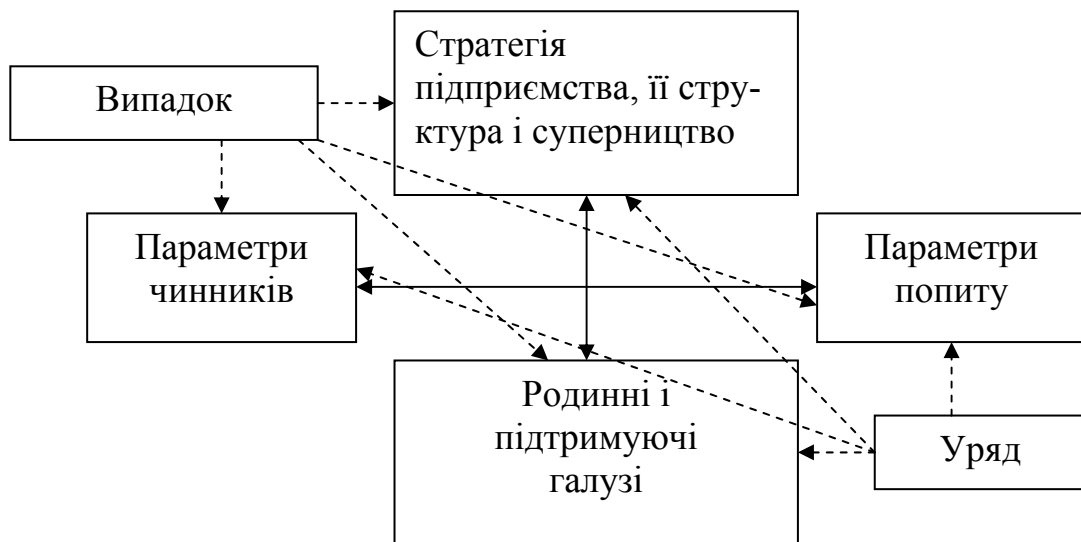


Рис. 1.1- Детермінанти конкурентної переваги країни (“національний ромб”)



НР характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто або посилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств країни.

Детермінант укладається з наступних елементів:

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

б) стратегії підприємства, їхня структура і суперництво. Мова йде про конкурентну боротьбу на “центральному рингу”, де акції і контракції підприємств-суперників призводять до створення нових умов функціонування підприємств;

в) параметри попиту. До них відносяться такі як 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 динаміка;

г) родинні й підтримуючі галузі. Наявність у національній економіці розвинутих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують підприємство необхідними 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 в порівнянні з підприємствами інших країн. У систему детермінантів також включаються ще “випадкові події” і “дії уряду”, що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств.

2. Вписав основні й додаткові (“випадок” і “дії уряду”) детермінанти НР у графу А табл. 1.1, заповнити графу Б, сформувавши в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища підприємства, формованих кожним детермінантом.

Таблиця 2.1 – Вибір детермінантів

Детермінант НР, $\gamma$	Чинники, формовані $\gamma$ -м детермінантом НР	$\alpha_\gamma$	$Q_\gamma$
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  $\alpha_\gamma$  - коефіцієнт значущості  $\gamma$ -го детермінанта для підприємств (вимірюють в частках одиниці);

$Q_\gamma$  - коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для підприємств чинників до загального числа чинників.

Значення  $D^{HP}$  проміжне яке необхідне для обчислення конкурентного статусу підприємства. Нормативне значення показника  $D^{HP}$  відсутнє, однак за кожним елементом детермінанта ми можемо зробити висновок щодо сили позитивного впливу того чи іншого елемента.

Після цього підрозділу необхідно зробити висновок щодо отриманого значення та сили впливу того чи іншого елемента на аналізоване підприємство, проаналізувати особливості впливу детермінантів на обране підприємство.

## 2.2.2 Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства (СПП)

У цьому підрозділі студентам необхідно:

Скласти матрицю для оцінки потенціалу підприємства, попередньо сформувавши набір елементів СП на підставі логіко-економічного аналізу.

Дати кількісні характеристики елементів СПО і ресурсам підприємства за допомогою коефіцієнта значущості і коефіцієнта відповідності.

За допомогою табл. 2.2 студенту необразливо виявити аналізовані ресурси й кількість експертів, які будуть брати участь в оцінюванні.

Таблиця 2.2 – Матриця оцінки СПП

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологі-	Просторові	ОСК	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДДКР	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
19		+		+		+		+		+	+	+	+	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. Для цього студент в наступній послідовності виконує ряд завдань:

1. Узявши за основу табл. 2.3, заповнити графу А “Елементи СПО”.
- 2.

Таблиця 2.3 – Матриця оцінки СПО

Елмен-ти СПО (i)	$K^{3H}i$	Види ресурсів (j)													
		технічні		техноло-гічні		просто-рові		кадро-ві		ОСК (*)		інфор-маційні		фінансові	
		$K^{CP}j$	$Rij$ (**)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP}j$	$Rij$
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
п	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

\*ОСК - ресурс організаційної структури керування;

\*\* $Rij$  - коефіцієнт, рівний творові коефіцієнтів значимості і відповідності.

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

Елементи, що впливають на підприємство, наступні:

1. Здатність до макроекономічного аналізу правління підприємства ситуації в країні та за її межами;
2. Здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб споживачів і запитів потенційних споживачів;
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку товарів та послуг, що дозволяє задовольнити виявлені потреби і запити;

4. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку факторів виробництва, до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
5. Здатність до реалізації конкурентних ідей в процесі виробництва товарів та послуг;
6. Здатність до підтримання конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічними зонами господарювання;
7. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробництва системи за рахунок оснащення виробництва адаптивним технічними засобами;
8. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок використання передових технологій;
9. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок формування кадрового потенціалу;
10. Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів та послуг, необхідних для захоплення лідерства в сегментах, що обслуговують;
11. Здатність забезпечити випуск товарів та послуг в обсягах відповідних потенційному попиту на них;
12. Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку власне підприємства та структур, що його регулюють.

2. Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Загальний вид анкети опитування думок експертів

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

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

3. Заповнити анкети в такий спосіб: кожний експерт дає оцінку у виді коефіцієнта відповідності  $K^{CPj}$ , що являє собою наявність у підприємства 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, вирахувавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного  $j$ -го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних  $p$  експертами.

5. Скласти й заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значущості (табл. 2.5)

6.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта значимості

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 СПП для підприємства 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 СПП (табл. 2.2).

У кінці підрозділу необхідно зробити висновок щодо підстави виявлення найбільш впливових елементів й впливу їх вибору на результат оцінювання.

## 2.3 Зведена оцінка СПП та оцінка конкурентного статусу підприємства

У результаті виконання цього підрозділу студенту необхідно:

Дати зведені оцінки СПП за елементами СПП й видами ресурсів.

Оцінити конкурентний статус підприємства й дати характеристику отриманому значенню.

Розробити пропозиції щодо підвищення конкурентного статусу підприємства.

Для цього студент в наступній послідовності виконується ряд завдань:

Використовуючи дані матриці оцінки СПП (табл. 2.2), заповнити табл. 2.6 і 2.7 і розрахувати зведені оцінки СПО за наведеними нижче формулами:

Таблиця 2.6 – Кількісні характеристики ресурсів

Види ресурсів ( <i>j</i> )				Зведена оцінка
технічні	технологічні	...	фінансові	
$СП_j$	$СП_j$	...	$СП_j$	$СПО_j$

Таблиця 2.7 – Кількісні характеристики елементів

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

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

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

2. Проаналізувати оцінки й виявити можливі варіанти збільшення даних значень.

3. Розрахувати оцінку конкурентного статусу підприємства, що враховує як оцінку СПП, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, сформованих детермінантами НР, за формулами:

$$КСП = \sqrt{СПП \times D^{HP}} ,$$

де  $D^{HP}$  - показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 1.1).

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

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

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

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

Цей підрозділ повинен містити найобширніші висновки щодо можливості збільшення СПП, необхідно виявити стратегічні цілі підприємства, які призведуть до збільшення СПП, й докладно освітити їх у висновках, а також виявити слабкі сторони підприємства й запропонувати шляхи їх поліпшення.

## **2.3 Характеристика внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності аналізованого підприємства**

### **2.3.1 Оцінка принадності стратегічної зони господарювання**

При виконанні цього підрозділу студенту необхідно в послідовності, наведеній нижче виконати ряд завдань:

1. Побудувати прогноз перспектив зростання СЗГ і рентабельності підприємства в СЗГ.
2. Проаналізувати можливі сприятливі/несприятливі для підприємства тенденції, що укладаються в аналізованій СЗГ.



3. На підставі отриманого значення принадності СЗГ зробити висновок про можливість діяльності в даній зоні.

Принадність СЗГ визначають за формулою:

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

де  $\alpha=0,4$ ,  $\beta=0,3$ ,  $\gamma=0,15$ ,  $\delta=0,15$  - коефіцієнти, значення яких встановлюються керівниками підприємства, виходячи зі значущості того або іншого що складається для підприємства у даній СЗГ;

$G$  - зміни в прогнозованому рості СЗГ;

$P$  - зміни в рентабельності СЗГ;

+  $Qi$ , - $Qi$  - відповідно оцінки можливостей і небезпек для підприємства 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 підприємства тенденцій; оцінка (+1, ..., +5) свідчить про силу позитивних тенденцій;
- оцінка “0” виставляється у випадку, якщо зміни параметра не очікується.

Для одержання результуючого значення показника підсумовуються бали інтенсивності складових параметрів.

Слід відзначити, що показники  $G$  і  $P$ , отримані методом “Дельфі”, повинні мати позитивну спрямованість, тоді як поява негативних значень буде свідчити про погані перспективи діяльності підприємства у згаданій СЗГ.

Завдання студент виконує в наступній послідовності:

1. Одержати значення оцінки змін у прогнозованому зростанні СЗГ ( $G$ ) методом “Дельфі”, користуючись табл. 2.8:

Таблиця 2.8 – Аналіз прогнозування зміни СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
1. Темп зростання галузі											
2. Приріст чисельності споживачів											
3. Динаміка розширення ринку											
4. Ступінь відновлення продукції											
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. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка зміни рентабельності аналізованої СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
1. Коливання рентабельності											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2. Коливання цін											
3. Коливання обсягів продажів											
4. Рівень попиту стосовно потужностей											
5. Концентрація ринку											
6. Стабільність структури ринку											
7. Відновлення складу продукції											
8. Вплив конкурентів											
9. Ступінь задоволення замовників											
10. Державне регулювання діяльності підприємства (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 підприємства в гаданій СЗГ.

Аналіз небезпек і можливостей можна зробити, сформувавши допоміжну табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз небезпек і можливостей аналізованого підприємства

Група чинників	Значимість 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 фіксуються чинники, що відносяться до кожної з груп чинників (графа А). Оцінку кожного чинника дають у вигляді бала -1, 0 або +1. Зважену оцінку розраховують як результат множення оцінки чинника і значущості групи, до якої цей чинник відноситься. Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна небезпека, позитивна - як можливість для підприємства в даній СЗГ.

4. Розрахувати значення принадності СЗГ за формулою (2.1) й оцінити його за такими показниками: від 0 до 3 - слабка принадність СЗГ; від 3 до 7 - середня принадність СЗГ; від 7 до 10 - висока принадність СЗГ.

Наприкінці виконання розділу треба зробити висновки щодо принадності до СЗГ й виявити, які з факторів є найбільш впливовими при визначенні принадності і як на них можна вплинути з боку підприємства й зовнішнього середовища.

### 2.3.2 Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства

У процесі виконання цього підрозділу студент має виконати в певній послідовності такі завдання:

1. Визначити ступінь відповідності поточного СПП потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.
2. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії підприємства.

3. Зробити висновки за результатами проведеного аналізу.

Послідовність та рекомендації до виконання завдань підрозділу:

1. Визначити ефективність поточного потенціалу підприємства (показник  $\omega$ ), для чого заповните табл. 2.11 вербальними характеристиками по кожному елементу СПП в такий спосіб:

Таблиця 2.11 – Оцінка ступеня оптимальності поточного потенціалу підприємства

Елемент СПП ( $i=1...n$ )	Поточний потенціал ( $C_F$ )	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії ( $C_O$ )	Норматив оцінки потенційних можливостей ( $C_F/C_O$ )
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
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 розумінням про те, що наскільки існуючий елемент СПП відповідає необхідному для реалізації оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності існуючої стратегії (показник  $\varphi$ ) за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Визначення оптимальності існуючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому ( $j=1...m$ )	Діюча стратегія ( $S_F$ )	Стратегії майбутнього			Рівень діючої стратегії по відношенню до оптимальної ( $S_F/S_O$ )
		$S1$	$S2$	$S3$	
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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					

<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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. 2.12, крім діючої стратегії, даються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальної з цих стратегій визнається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень. Оцінка рівня оптимальності в табл. 2.12, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальної по чиннику збільшення обсягів робіт на 80%.

У висновках цього підрозділу необхідно обґрунтувати вибір стратегій і виявити ступінь їх оптимальності. У висновках зазначити, на підставі чого були обрані стратегії та які перспективи їх зміни.

### 2.3.3 Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці McKensey – General Electric

У процесі виконання даного підрозділу студент самостійно виконує ряд таких завдань:

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

Для цього в наведеній нижче послідовності виконати такі розрахунки:

1. Оцінку майбутнього конкурентного статусу підприємства розрахувати за формулою:

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

де  $\omega$  - ступінь оптимальності поточного потенціалу підприємства;

$\varphi$  - ступінь оптимальності існуючої 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 підприємства встановлені такі градації:

0,512 і вище - “сильний” статус;

0,125 і вище - “середній” статус;

0,016 або нижче - “слабкий” статус.

2. Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього  $KCO^*$  визначити, яким квадрантом матриці Mc-GE (рис. 2.2) описується стратегія підприємства.

Позиція в конкуренції	Сильна	Витягти максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток/ вилучити максимальну вигоду	Інвестувати/ Удержати позиції
	Середня	Повільно йти	Витягти максимальну вигоду або піти ←→	↑ Інвестувати і реінвестувати прибуток
	Слабка	Йти швидко, повільно або залишитися	↕ Залишитися/ Повільно піти	→ Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока
		Принадність СЗГ		

→ - подальший розвиток підприємства;

←→ - утримання раніше завойованих позицій.

Рис. 2.2 – Тривимірна матриця McKensey – General Electric

3. За допомогою матриці визначити найбільш імовірний напрямок подальшої діяльності підприємства, обґрунтувати його й зробити відповідні висновки.

### 2.3.4 Аналіз навколишнього середовища підприємства

В процесі роботи над цим підрозділом студенту необхідно:

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



Теоретичний базис для виконання даного підрозділу наведений нижче:

1. Модель “п'ятьох сил” М. Портера (рис. 2.3)

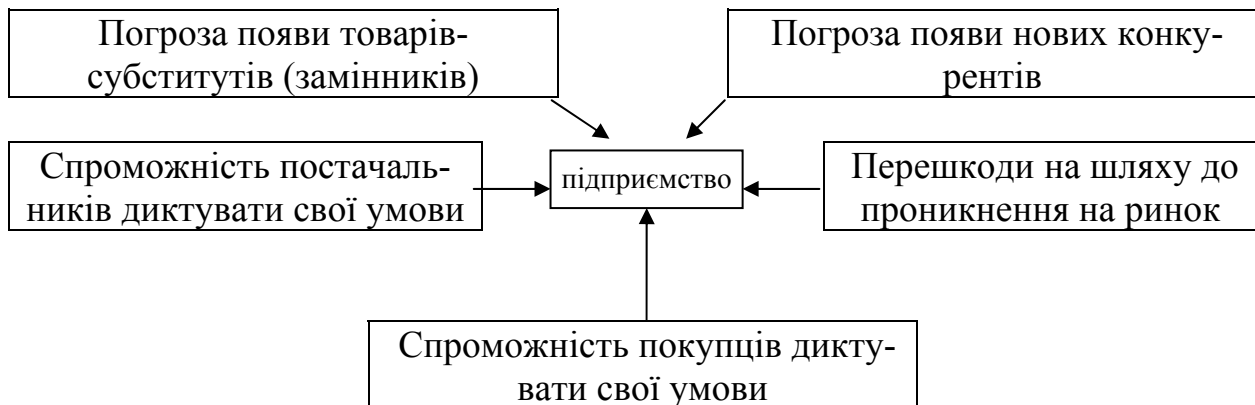


Рис. 2.3 – Модель “п'ятьох сил”

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

\* Перешкоди на шляху до проникнення на ринок. Переваги по витратах, доступу до сировини чи матеріалам, підвищення ефективності в зв'язку з зростання обсягів виробництва, витрати, пов'язані з переключенням клієнтів на інші товари інших виробників та доступ до каналів розповсюдження.

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

\* Погроза появи нових конкурентів. Якщо кількість нових підприємств у галузі збільшується, а попит на продукцію не буде рости пропорційно росту пропозиції, то ціни і, отже, прибуток будуть зменшуватися. Таким чином, прихід у галузь нових підприємств обумовлює верхню межу прибутковості галузі.

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

\* Спроможність постачальників диктувати свої умови. До таких підприємств належать продавці сировини, що комплектують, кваліфікованої робочої сили і т.д.

1. Заповнити табл. 2.13 у такий спосіб: для кожної сили в графі А вписати в графу Б по 5 чинників зміни характеру впливу (посилення / ослаблення впливу) кожної сили навколишнього середовища на підприємство.

Таблиця 2.13 – Вибір чинників впливу на підприємство

Сили, 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. Перешкоди на шляху до проникнення на ринок.	

3. Проранжирувати отримані в результаті заповнення табл. 2.13 чинники зміни характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього необхідно скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Зведення анкет опитування експертів

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 використовується 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  $1, 2, \dots, i, \dots, n$ , у різній мірі 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 ранжованих 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 вираження для коефіцієнта конкордації, запропоноване 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  $\chi^2$ -розподіл із числом ступенів свободи  $\varphi=n-1$ . При  $n<10$  розподіл розміру  $m(n-1)W$  відрізняється від  $\chi^2$ -розподілу, тому в такому випадку припадає користуватися спеціальними таблицями. Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні значущості  $\alpha$  ця гіпотеза відхиляється, коли

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{KP},$$

де  $\chi^2_{KP}$ - критичне значення  $\chi^2$ -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 ранжируються у зворотньому порядку; тобто найбільший вплив робить чинник з найменшим значенням сумарного рангу  $\sum_{j=1}^m X_{jn}$ .

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

Зробити висновки до даного підрозділу.

## **2.3 Аналіз конкурентного оточення підприємства**

### **2.3.1 Побудова конкурентної карти ринку**

При виконанні цього підрозділу студенти одержують навички визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації; ступеня домінування підприємс-

тва на ринку; виявлення найближчих конкурентів і оцінки відносної позиції підприємства серед учасників ринку.

У процесі виконання завдання необхідно вирішити наступні питання:

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 .

Методичні рекомендація до виконання завдання подані нижче:

1. Узявши за основу дані, наведені в табл. 2.15, розрахувати ринкові частки ( $D_i$ ) підприємств у  $t_n$  і  $t_{n+1}$  - роках за формулою

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

виділив при цьому  $\min$  і  $\max$  значення  $D_i$  у кожному році.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для розрахунку

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	

Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, де виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку в кластері. Дані, наведені в таблиці, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт  $1, \_ \_$  , де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

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

2. Розрахувати середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  ( $\sigma_2$ ), для яких  $D_i \geq (<) D_{CP}$  по відповідних секторах, 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  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ ).

$$D_{CP1} = (1/k_1) \times \sum D_S, \quad S = 1, \dots, k_1;$$

$$D_{CP2} = [1/(n - k_1)] \times \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k_1 \dots$$

3. 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.

4. 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  $T_i$ :

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

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

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

8. За результатами розрахунків скласти матрицю формування конкурентної карти підприємств, заснованої на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток реалізованих ТiП (табл. 2.16). Вона дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з ринковою позицією, що поліпшується швидко,), найбільш слабким - підприємства 16-ї групи (аутсайди ринку з позицією, що швидко погіршується,). Положення підприємства усередині кожної групи визначається розміром його ринкової частки.

Таблиця 2.16 – Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки, Т		Ринкова частка, Д		Класифікаційні групи			
				I	II	III	IV
				Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабою конкурентною позицією	Аутсайди ринку
				( $D_{max}$ ; $D_{cp+}$ $\sigma_1$ )	( $D_{cp+}$ $\sigma_1$ ; $D_{cp}$ )	( $D_{cp}$ ; $D_{cp}-\sigma_2$ )	( $D_{cp}-\sigma_2$ ; $D_{min}$ )
Класифікаційні групи	I	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	( $T_{max}$ ; $T_{cp}+\sigma$ )	1	5	9	13
	II	Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	( $T_{cp}+\sigma$ ; $T_{cp}$ )	2	6	10	14
	III	Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	( $T_{cp}$ ; $T_{cp}-\sigma$ )	3	7	11	15
	IV	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	( $T_{cp}-\sigma$ ; $T_{min}$ )	4	8	12	16

Висновками для виконання даного розділу мають стати аргументовані доводи студента щодо дій, які необхідно запобігти підприємству для досягнення більш високої позиції на конкурентній карті

### 2.3.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємств

У даному підрозділі студенти виконують кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств методом порівняльного багатомірного аналізу (таксономічного аналізу).

У процесі виконання підрозділу вирішують наступні завдання:

1. На основі вихідних даних (табл. 2.17) скласти матрицю спостережень, розмірністю  $m \times n$ , де  $m$  - кількість ознак, а  $n$  - кількість підприємств, по яких оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства (*КСІІІ*).
2. Розрахувати середні значення кожного показника і їх стандартні відхилення.
3. Сформувати матрицю відстаней.
4. Після стандартизації перемінних розрахувати елементи матриці відстаней з урахуванням всіх елементів матриці спостережень.
5. Розділити елементи матриці на стимулятори й дестимулятори.
6. На основі поділу ознак на стимулятори й дестимулятори побудувати еталон з відповідними координатами.
7. Розрахувати відстань між окремими точками - одиницями і точкою, що подає еталон.
8. Розрахувати інтегральний показник оцінки рівня *КСІІ*.
9. Розрахувати модифікований показник оцінки *КСІІ*.
10. Запропонувати ряд заходів щодо підвищення рівня *КСІІ* підприємства і зробити відповідні висновки.



Завдання виконують в такій послідовності:

1. Вихідна матриця для наступних розрахунків наведена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Вихідні дані для оцінки рівня КСПП, що входять у кластер

Примітка: 1. Дані, надані у табл. 2.16, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт  $1,_{\_ \_}$ , де дві цифри після коми

Назва підприємства	Обсяг робіт, тис. грн ( $Op$ )	Чисельність персоналу, осіб ( $Чn$ )	Прибуток, тис. грн. ( $Pr$ )	Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів ( $k_0$ )	Собівартість робіт, тис. грн. ( $C$ )
П-1	2456	1234	303	6,96	2327
П-2	3125	1452	98	8,24	1842
П-3	2945	1121	379	4,87	1321
П-4	3125	987	156	5,17	1654
П-5	5681	1342	399	4,02	1318

Матриця спостережень (табл. 2.16) для визначення інтегрального показника рівня розвитку (КСПП) характеризується визначенням набором показників, наявними  $m$  елементами, що описуються  $n$  ознаками. Вищевказану матрицю можна уявити так:

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

де  $m$  - число підприємств;

$n$  - число показників;

$X_k$  - значення показника для одиниці  $i$ .

2. Ознаки, 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  $x_k$  - середнє арифметичне значення ознаки  $k$ ;

$S_k$  - стандартне відхилення ознаки  $k$ ;

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

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

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

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

$Z_{0S} = \min_r(Z_{rs})$ , 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 занести дані в матрицю (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Розрахунок матриці відстаней

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

Відстань  $C_{i0}$  до еталонної точки розрахувати за такою 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 *КСПП* ( $D_i^*$ ) за формулою:

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

9. Визначити модифікований показник оцінки рівня *КСПП* ( $DI$ ) за формулою:

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

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

10. На закінчення зробити висновки і запропонувати ряд заходів щодо підвищення рівня *КСПП* на перспективу.

### 2.3.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства методом інтегральної оцінки

У процесі виконання даного завдання студенти мають розрахувати інтегральні показники конкурентоспроможності, що засновані на відносній площині радара, побудованого усередині оцінного кола. Цей метод є більш простим і наглядним, але менш точним і не може застосовуватися при порівнянні великої сукупності підприємств. Результати, отримані при застосуванні цього методу мають співпадати з результатами обчисленими за методом таксономічного аналізу.

При виконанні цього розділу студенти повинні виконати такі завдання:

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

Методичні рекомендації до виконання завдань наведені нижче:

1. Як інтегральний показник оцінки *КСП* пропонується відносна площа радара (*ДО*), побудованого всередині оцінного кола за порівнюваними показниками (рис. 2.4).

$$ДО = Sp / S,$$

де  $Sp$  - площа радара,  $см^2$ ;

$S$  - загальна площа оцінного кола, рівна  $\pi R^2$ ;

$R$  - довільний радіус оцінного кола,  $см$ .

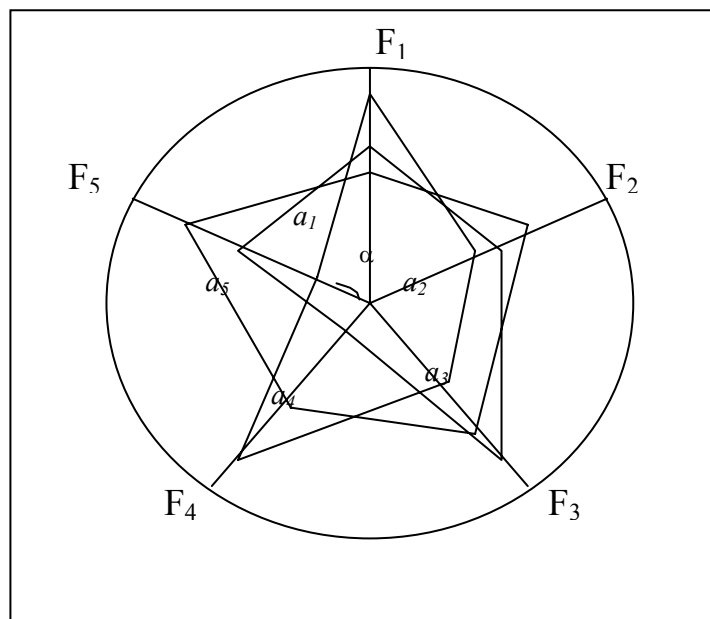


Рис. 2.4 .–. Радар конкурентоспроможності

$F_1, \dots, F_n$  - фактори, кількісні значення яких наведені в табл. 2.16

Площу радара  $S_p$ , у свою чергу, визначають за формулою

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

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

$\alpha$  - кут між найближчими показниками.

2. Радар *КСП* 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 центру кола значення показника поліпшується, якщо показник є стимулятором (тобто позитивно впливає на рівень *КСП* підприємства) і погіршується, якщо показник є дестимулятором.

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

Переклад вартісних значень показників у сантиметри здійснюють за такою пропорцією:

Прибуток ( $f$ ): 400 грн. - 10 см

$$399 \text{ грн.} - x \text{ см, } x = 399 \times 10 / 400 = 9,98 \text{ см, і т. ін.}$$

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

Як бачимо, що чим більш конкурентоздатним є порівнюване підприємство, тим більше площа, що займається радаром, отже, коефіцієнт  $KСПП$  ближче до одиниці.

3. Розрахункові значення взяти за зразком, наведеним в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Переведення кількісних значень в сантиметри

Підприємства	Обсяг робіт, тис. грн ( $Op$ )		Чисельність персоналу, осіб ( $Чп$ )		Прибуток, тис. грн. ( $Pr$ )		Коефіцієнт зворотності зворотніх фондів, разів ( $k_0$ )		Собівартість робіт, тис. грн. ( $C$ )	
	$Op$	$a_1$	$Чп$	$a_2$	$Pr$	$a_3$	$k_0$	$a_4$	$C$	$a_5$
	тис. грн.	см	особи	см	грн.	см	рази	см	тис.грн.	см
П-1										
П-2										
П-3										
П-4										
П-5										
П - еталон		10		10		10		10		10

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

## **2.4. Висновки**

Тут необхідно висвітлити найбільш значущі висновки, що були зроблені протягом виконання роботи. Треба сформулювати основні положення стратегії підприємства, визначити ступінь впливу конкурентної боротьби, основні елементи протистояння конкурентам, обрати стратегію і підкреслити, як обрана стратегія вплине на зміну конкурентного положення.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

- Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208с.
- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.-327с.
- Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Уч.-метод. пос. - М.: Финансы и статистика, 1997.- 248с.
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -СПб.: ПитерКом, 1999.-416с.
- Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1989.-519с.
- Блинов В. И. Математические основы менеджмента. -К.: МАУП, 1997.-68с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160с.
- Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998.-296с.
- Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами. -М.: Изд-во ПРИОР, 1998.-176с.
- Забелин П. В., Моисеева Н. Н. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: Информ. внедренч. центр “Маркетинг”, 1998.-195с.
- Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. -Х.: ХГЭУ, 1997.-248с.
- Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. -М.: Инф. -изд. дом “Филинь”, 1998.-272с.
- Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. - М.: Экономика, 1991.-239с.
- Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. - М.: Русская деловая лит-ра, 1998.-768с.



- Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия // Бизнес-информ, 1996, №5, с.23-27.
- Обер-Крис Дж. Управление предприятием. - М.: Сирин, 1998.- 257с.
- Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия. - СПб.: УЭФ, 1992.-127с.
- Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993.-896с.
- Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.-616с.
- Стратегічний менеджмент: Підручник/ І. М. Писаревський, О. М.Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
- Стратегическое планирование/ Под ред. Э. А. Уткина. - М.: ААиИ “Тандем”, изд-во ЭКМОС, 1998.-440с.
- Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. ред. А. П. Градова, - СПб.: Спецлитература, 1996.- 510с.
- Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.
- Уткин Э. А. Антикризисное управление. - М.: ААиИ “Тандем”, изд-во ЭКМОС, 1997.-400с.
- Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Уч. пособие. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1997. - 304с.
- Френкель А. А. Математический анализ производительности труда.-М.: Экономика, 1968.-

Цай Т. Н., Грабовый П. Г., Марашда Бассам Сайел Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. -М.: Аланс, 1997.- 288с.

Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. А. П. Градова, - СПб.: Спецлитература, 1999.- 589с.

Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. -М.: ААиИ “Тандем”, изд-во “Гном-пресс”, 1998.-384с.

Приклад заповнення титульного аркуша

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Факультет менеджменту  
Кафедра туризму і готельного господарства

**РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
з дисципліни «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
на тему  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**  
**ПІДПРИЄМСТВА N»**

Виконав(ла):  
студент(ка) 5 курсу  
групи МГКТС-2007-1  
Іванова Н.М.

Перевірив:

**ХАРКІВ - ХНАМГ - 2011**

## Навчальне видання

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічного завдання з  
дисциплін

**«Стратегічний менеджмент», «Стратегічний менеджмент (в галузі)»**

з дидактичним забезпеченням (для студентів 5 курсу денної і заочної  
форм навчання спеціальностей

7. 03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування  
(за видами економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і  
ресторанна справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)»)

Укладач **Петрова** Надія Борисівна

Редактор *М. З. Аляб'єв*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010 поз. 414М  
Підп. до друку 09.08.10  
Друк на ризографі.  
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16  
Ум. друк.арк. 2.  
Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.