

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання розрахунково-графічної роботи

із дисципліни

# **СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*(для студентів магістратури спеціальності  
281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2019**

Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи із дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу підприємства» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. В. В. Гриненко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 – 40 с.

Укладач канд. екон. наук В. В. Гриненко

Рецензент канд. екон. наук, доц. Ю. О. Тараруєв

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування,  
протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 1, 2.....	5
2 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 3, 4, 5.....	10
3 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 6, 7.....	21
4 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 8, 9.....	22
5 ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10.....	27
6 ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11.....	30
7 ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12.....	31
8 ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13.....	34
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	38

## ВСТУП

Завдання методичних указівок – допомогти студентам глибше засвоїти теоретичний матеріал, допомогти в рішенні практичних задач з досліджуваного курсу, сформувати навички вирішення практичних ситуацій стратегічного менеджменту підприємства.

Під час виконання завдань необхідно переписати умову задачі, навести розрахункові формули, дати пояснення використуваним умовним позначенням і символам, виконати докладні розрахунки, проставити одиниці виміру в отриманих відповідях, дати стислий аналіз результатів рішення.

Задачі оформляються на окремих листах із полями й здаються викладачу.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1, 2

### **Оцінка характеру й ступеня використання організацією умов зовнішнього середовища з використанням схеми детермінантів «національного ромба»**

*Мета заняття* – формування навичок виявлення й аналізу чинників зовнішнього середовища організації.

#### *Завдання*

1. Проаналізувати схему детермінантів «національного ромба» далі (НР) й сформуванати перелік чинників зовнішнього середовища, формованих кожним детермінантом НР що впливають на стратегію організації.
2. Оцінити ступінь використання умов зовнішнього середовища за допомогою чинників, формованих детермінантами НР.

#### *Порядок виконання*

##### *Заняття 1*

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, 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, у якому діють організації (рис. 1). НР характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти котрої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто або посилюють, 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. У залежності 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 призводять до створення нових умов функціонування організацій.

*Параметри попиту.* До них відносяться такі, як вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту по ціні; рівень прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби; національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту й інші параметри, що характеризують попит, розмір попиту і його динаміка.

*Родинні і підтримуючі галузі.* Наявність у національній економіці розвинутих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують організацію необхідними матеріалами, напівфабрикатами, що комплектують виробами й 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. Також у систему детермінантів включаються ще «випадкові події» і «дії уряду», що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств.

2. Вирішити зі студентами задачу на базі умовного підприємства «А», а саме:

2.1 Побудувати схему детермінантів національного ромбу, включаючи додаткові об'єкти «випадок» і «дії уряду» (рис. 1).

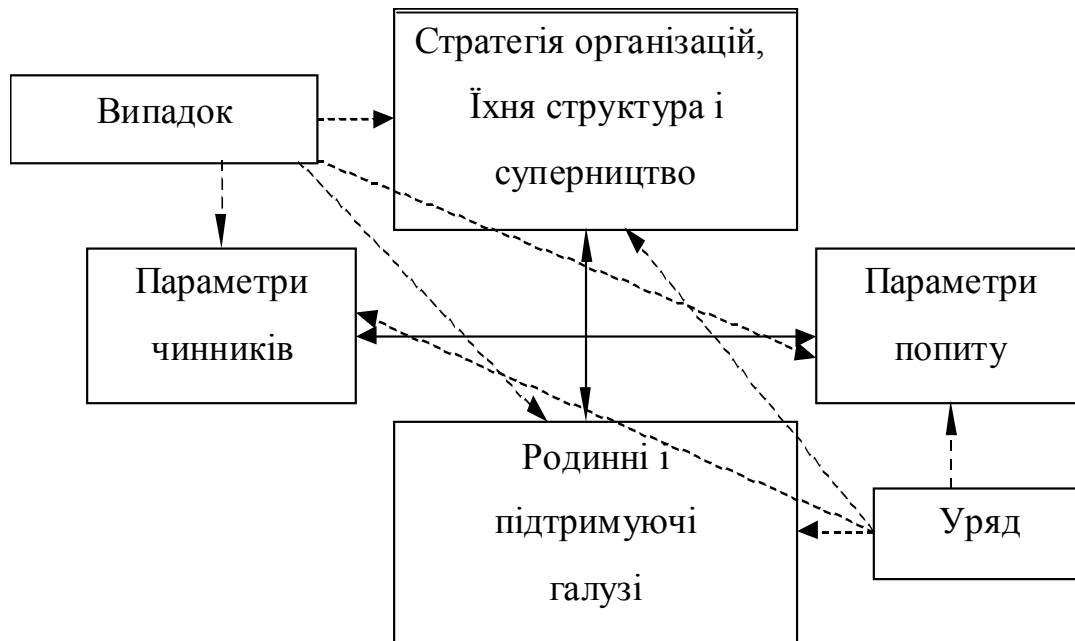


Рисунок 1 – Детермінанти конкурентної переваги країни (національний ромб)

2.2 Вписати основні і додаткові («випадок» і «дії уряду») детермінанти НР у графу А таблиці 1 заповнити графу Б, сформувавши в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища організації, формованих кожним детермінантом.

Таблиця 1 – Детермінанти НР

Детермінант НР, $\gamma$	Чинники, формовані $\gamma$ -м детермінантом НР	$\alpha_\gamma$	$Q_\gamma$
А	Б	1	2
1.	...	...	...
...	...	...	...
б.	...	...	...
		1,0	

Зразок заповнення таблиці 1 наведений нижче (табл. 2).

3. Оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, формованих детермінантами НР, по формулі:

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

де  $\alpha_{\gamma}$  – коефіцієнт значимості  $\gamma$ -го детермінанту для організації (вимірюється в частках одиниці);

$Q_{\gamma}$  – коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для організації чинників до загального числа чинників.

Таблиця 2 – Зразок заповнення

Детермінант НР, $\gamma$	Чинники, формовані $\gamma$ -м детермінантом НР	$\alpha_{\gamma}$	$Q_{\gamma}$
А	Б	1	2
1	2	3	4
1. Параметри чинників	1.1 Вдосконалення технологій	0,2	5/6=0,83
	1.2 Збільшення обсягів продажу		
	1.3 Розвиток зв'язків з постачальниками та замовниками		
	1.4 Технічна база сильна		
	1.5 Інформаційна база про потреби ринку сильна		
	1.6 Висококваліфіковані кадри		
2. Стратегія підприємства, його структура у порівнянні з іншими підприємствами	2.1 Стратегія розвитку підприємства	0,5	1
	2.2 Конкуренція слабка		
	2.3 Досконала технологічна структура		
	2.4 Достатня кількість замовлень		



Продовження таблиці 2

1	2	3	4
3. Параметри попиту	3.1 Збільшення кількості державних замовлень	0,2	1
	3.2 Збільшення числа приватних контактів		
	3.3 Наявність маркетингових досліджень		
	3.4 Наявність коштів у замовників		
	3.5 Своєчасна сплата замовлень		
4. Родинні та підтримуючі галузі	4.1 Будівництво	0,1	1
	4.2 Розвинене машинобудування		
	4.3 Наявність дослідницького відділу		
Всього		1,0	

Формула детермінантів національного ромбу являє собою середню геометричну зважену від впливу чинників зовнішнього середовища.

Коефіцієнт  $\alpha_\gamma$  показує частку значимості кожного детермінанту в сукупній значимості всіх детермінантів. Зрозуміло, що сукупна значимість дорівнює 1,0.

Коефіцієнт  $Q_\gamma$  показує сукупний вплив чинників, сформованих кожним детермінантом. Наприклад: при аналізі виявлено, що на параметри чинників впливають 6 чинників, з них 5 сприятливих до організації і 1 несприятливий. Тоді коефіцієнт  $Q_\gamma$  дорівнює 5/6.

Для прикладу умовного підприємства «А»

$$D_{nr} = \text{Корінь четвертого ступеню з } 0.2 \cdot 0.83 \cdot 0.5 \cdot 0.2 \cdot 0.1 = 0.2$$

Результати показують, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок факторів зовнішнього середовища необхідно покращити параметри чинників. Показник  $D_{nr}$  буде використаний в розрахунках наступних задач.

Чинники, що формують кожний детермінант національного ромбу потрібно виявити при аналізі. Студенти роблять це самостійно або за допомогою викладача.

### ***Заняття 2***

Студентам вирішити задачу на прикладі ХНУМГ, а саме:

1. Побудувати схему «Національний ромб».
2. Сформувати таблицю чинників для детермінантів зовнішнього середовища ХНУМГ.
3. Оцінити значущість кожної групи чинників за допомогою коефіцієнтів  $\alpha_{\gamma}$ , та оцінити сукупний вплив груп чинників за допомогою коефіцієнтів  $Q_{\gamma}$ .
4. Розрахувати показник Днр.
5. Зробити висновок про використання зовнішнього середовища ХНУМГ.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3, 4, 5**

#### **Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу організації далі (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 елементів СПО і ресурсам організації за допомогою коефіцієнта значимості і коефіцієнта відповідності.

#### ***Порядок виконання***

### ***Заняття 3***

1. Побудувати матрицю оцінки стратегічного потенціалу організації (СПО). СПО складається з 12-ти елементів.

До елементів СПО належать:

1.Здатність підприємства до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами.

2.Здатність до своєчасного виявлення потреб споживачів.

3.Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, що дозволяють ефективно задовольнити виявлені потреби.

4.Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва (земля + праця + капітал).

5.Здатність до реалізації конкурентоспроможної ідеї в процесі виробництва товарів.

6.Здатність підтримувати конкурентний статус у виробничій політиці за рахунок керування стратегічними зонами господарювання.

7.Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок оснащення виробництва новітніми технічними засобами.

8.Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання передової технології.

9.Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок формування кадрового потенціалу підприємства.

10. Здатність забезпечити рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, потрібний для лідерства в сегментах ринка, що займає підприємство.

11. Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають потенційному попиту на них.

12. Здатність забезпечити ефективну розробку й реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства.

Взірець матриці наведений в таблиці 3, де потрібно заповнити графу А «Елементи СПО» .

Таблиця 3 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО ( <i>i</i> )	$K^{3H}_i$	Види ресурсів ( <i>j</i> )													
		технічні		технологічні		просторові		кадрові		ОСК (*)		інформаційні		фінансові	
		$K^{CP}_j$	$R_{ij}^{**}$ ( $\cdot$ )	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP}_j$
A	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, рівний творові коефіцієнтів значимості і відповідності;

$$R_{ij} = K^{3H}_i \times K^{CP}_j.$$

Після формування матриця набуде такого вигляду (табл. 4).

Таблиця 4 – Матриця оцінки СПО

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

1. Для заповнення матриці кількісними показниками скласти для кожного елемента СПО анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 5).

Таблиця 5 – Елементи СПО

Елемент СПО ( <i>i</i> )						
Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1. Технічні						...
2. Технологічні						
3. Кадрові						
4. АСК						
5. Просторові						
6. Інформаційні						
7. Фінансові						
	100	100	100	100	100	100

*Примітка.* Кількість анкет повинна збігатися з кількістю елементів СПО в складеній матриці. Вся оцінка СПО базується на опитуванні експертів (В даному випадку 5-х) та розрахунку середньої оцінки.

3. Заповнити анкети в такий спосіб: кожний експерт дає оцінку у виді 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 рівнятися 100%.

Результатом стануть 12 таблиць, де будуть визначені коефіцієнти  $K^{CPj}$  для 12-ти елементів СПО в розрізі 7-ми видів ресурсів. Підсумкова оцінка розраховується як середня арифметична проста.

Приклади заповнення таблиць наведено у таблицях.

Таблиця 6 – Елемент СПО (*i*) Здатність підприємства до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами

Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	20	20	10	10	10	14
2. Технологічні	15	25	12	15	20	17,4
3. Кадрові	25	15	8	10	15	14,6
4. АСК	10	10	15	20	10	13
5. Просторові	9	8	15	13	10	14,3
6. Інформаційні	11	5	20	25	20	16,2
7. Фінансові	10	7	20	7	15	11,8
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 7 – Елемент СПО (i) Здатність до своєчасного виявлення потреб споживачів

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	10	10	8	5	7	8
2. Технологічні	15	20	5	10	25	13
3. Кадрові	15	5	7	15	13	13
4. АСК	5	10	15	15	20	13
5. Просторові	10	15	25	15	10	15
6. Інформаційні	15	25	10	20	15	15
7. Фінансові	10	15	20	20	10	15
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 8 – Елемент СПО (i) Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, що дозволяють ефективно задовольнити виявлені потреби

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	10	13	15	5	10	10,6
2. Технологічні	10	10	15	15	20	14
3. Кадрові	20	12	5	20	10	13,4
4. АСК	15	15	10	10	10	12
5. Просторові	5	10	5	15	20	11
6. Інформаційні	20	15	25	20	15	19
7. Фінансові	20	25	25	15	15	20
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 9 – Елемент СПО (i) Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва (земля + праця + капітал)

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	7	20	25	15	15	16,4
2. Технологічні	13	10	15	10	20	13,6

Продовження таблиці 9

1	2	3	4	5	6	7
3. Кадрові	15	20	10	5	15	13
4. АСК	15	10	15	20	10	14
5. Просторові	25	15	12	20	20	18,4
6. Інформаційні	15	5	10	15	15	12
7. Фінансові	10	20	13	15	5	12,6
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 10 – Елемент СПО (i) Здатність до реалізації конкурентоспроможної ідеї в процесі виробництва товарів

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	15	15	15	15	10	14
2. Технологічні	15	15	15	15	15	15
3. Кадрові	5	20	5	20	20	14
4. АСК	10	15	25	10	15	15
5. Просторові	5	15	10	10	10	10
6. Інформаційні	25	13	5	20	20	16,6
7. Фінансові	25	7	25	10	10	15,4
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 11 – Елемент СПО (i) Здатність підтримувати конкурентний статус у виробничій політиці за рахунок керування стратегічними зонами господарювання

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	10	7	10	10	7	8,8
2. Технологічні	10	13	15	10	15	12,6
3. Кадрові	20	15	25	20	10	18
4. АСК	20	15	15	20	15	17
5. Просторові	10	20	15	10	25	16
6. Інформаційні	10	15	13	15	15	13,6
7. Фінансові	20	15	7	15	13	14
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 12 – Елемент СПО (і) Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок оснащення виробництва новітніми технічними засобами

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	7	25	20	5	13	14
2. Технологічні	13	15	10	25	10	14,6
3. Кадрові	12	10	20	10	12	12,4
4. АСК	8	15	10	20	15	13,6
5. Просторові	15	12	15	20	10	14,4
6. Інформаційні	15	10	5	10	15	11
7. Фінансові	30	13	20	10	25	17,6
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 13 – Елемент СПО (і) Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання передової технології

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	25	10	10	30	25	20
2. Технологічні	10	15	20	20	13	15,6
3. Кадрові	15	15	15	5	15	13
4. АСК	10	5	15	15	10	11
5. Просторові	15	5	10	10	10	10
6. Інформаційні	15	25	20	15	12	17,4
7. Фінансові	10	25	10	5	15	13
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 14 – Елемент СПО (і) Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок формування кадрового потенціалу підприємства

Види ресурсів (j)	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
A	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
1. Технічні	10	5	7	6	10	7,6
2. Технологічні	10	12	30	14	20	17,2
3. Кадрові	20	13	15	20	15	16,6



Продовження таблиці 14

1	2	3	4	5	6	7
4. АСК	10	10	15	20	15	14
5. Просторові	20	25	8	10	10	14,6
6. Інформаційні	20	15	12	20	20	17,4
7. Фінансові	10	20	13	10	10	12,6
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 15 – Елемент СПО (*i*) Здатність забезпечити рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, потрібний для лідерства в сегментах ринка, що займає підприємство

Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	15	15	10	5	15	12
2. Технологічні	5	5	5	5	10	6
3. Кадрові	15	20	15	15	20	17
4. АСК	25	10	25	20	15	19
5. Просторові	10	10	15	25	5	13
6. Інформаційні	20	25	10	15	25	19
7. Фінансові	10	15	20	15	10	14
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 16 – Елемент СПО (*i*) Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають потенційному попиту на них

Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	6	25	10	10	14	13
2. Технологічні	10	5	25	10	10	12
3. Кадрові	14	10	5	30	6	13
4. АСК	24	10	15	20	15	16,8
5. Просторові	16	5	20	10	24	15
6. Інформаційні	15	15	10	10	15	13
7. Фінансові	15	30	15	10	16	17,2
	100	100	100	100	100	100

Таблиця 17 – Елемент СПО (*i*) Здатність забезпечити ефективну розробку й реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства

Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів $K^{CPj}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1. Технічні	7	7	15	5	10	8,8
2. Технологічні	14	13	10	10	5	10,4
3. Кадрові	16	10	20	20	20	17,2
4. АСК	23	10	15	30	10	17,6
5. Просторові	10	9	5	20	15	11,8
6. Інформаційні	17	11	10	10	25	14,6
7. Фінансові	13	40	25	5	15	19,6
	100	100	100	100	100	100

#### Заняття 4

1. Опрацювати анкети, вирахувавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного *j*-го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних *p* експертами.

2. Скласти і заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значимості (табл. 18)

Таблиця 18 – Оцінки експертів

Елемент СПО ( <i>i</i> )	Оцінки експертів $K^{3Hi}$					Підсумкова оцінка
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
1	0,03	0,08	0,1	0,05	0,09	0,07
2	0,09	0,04	0,05	0,1	0,25	0,106
3	0,08	0,04	0,1	0,1	0,1	0,084
4	0,07	0,08	0,1	0,1	0,05	0,08
5	0,1	0,02	0,1	0,05	0,08	0,07
6	0,07	0,06	0,1	0,05	0,12	0,08
7	0,09	0,08	0,05	0,1	0,05	0,074
8	0,9	0,08	0,05	0,1	0,06	0,238
9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,04	0,088
10	0,08	0,1	0,1	0,1	0,06	0,088
11	0,1	0,2	0,1	0,05	0,04	0,098
12	0,1	0,12	0,05	0,1	0,04	0,082
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значимості  $K^{3H}_i$  являє собою значимість  $i$ -го елемента СПО для організації на даному етапі розвитку. Його оцінка дається експертами (як правило, керівниками вищої ланки) у частках одиниці, тому сума оцінок кожного експерта дорівнює 1,0.

3. Внести отримані в результаті опрацювання анкет значення коефіцієнтів у матрицю оцінки СПО (табл. 19).

Матриця оцінки СПО прийме наступний вигляд.

Таблиця 19 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО ( $i$ )	$K^{3H}_i$	Види ресурсів ( $j$ )													
		технічні		технологічні		просторові		кадрові		АСК (*)		інформаційні		фінансові	
		$K^{CP}_j$	$R_{ij}$ (*)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP}_j$	$R_{ij}$
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,07	14		17,4		14,6		13		14,3		16,2		11,8	
2	0,106	8		13		13		13		15		15		15	
3	0,084	10,6		14		13,4		12		11		19		20	
4	0,08	16,4		13,6		13		14		18,4		12		12,6	
5	0,07	14		15		14		15		10		16,6		15,4	
6	0,08	8,8		12,6		18		17		16		13,6		14	
7	0,074	14		14,6		12,4		13,6		14,4		11		17,6	
8	0,238	20		15,6		13		11		10		17,4		13	
9	0,088	7,6		17,2		16,6		14		14,6		17,4		12,6	
10	0,088	12		6		17		19		13		19		14	
11	0,098	13		12		13		16,8		15		13		17,2	
12	0,082	8,8		10,4		17,2		17,6		11,8		14,6		19,6	

4. Обрахувати коефіцієнти  $R_{ij}$  та зробити висновок про сильні і слабкі елементи СПО підприємства в розрізі наявних ресурсів, виявити точки прикладання зусиль для підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт  $R_{ij}$  розраховується по формулі  $R_{ij} = K^{3H}_i \times K^{CP}_j$ .

Матриця оцінки СПО прийме наступний вигляд.

Таблиця 20 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО ( <i>i</i> )	$K^{3H_i}$	Види ресурсів ( <i>j</i> )													
		технічні		технологічні		просторові		кадрові		АСК (*)		інформаційні		фінансові	
		$K^{CP_j}$	$R_{ij}$ (**)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP_j}$	$R_{ij}$
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,07	14	0,98	17,4	1,218	14,6	0,91	13	1,022	14,3	1	16,2	1,092	11,8	0,826
2	0,106	8	0,848	13	1,378	13	1,378	13	1,378	15	1	15	1,95	15	1,59
3	0,084	10,6	0,890	14	1,076	13,4	1,008	12	1,126	11	1	19	1,596	20	1,68

Слабкими місцями що потребують уваги є найменші значення коефіцієнтів  $R_{ij}$ . Відмітити їх у висновку.

### Заняття 5

#### Завдання

1. Скласти матрицю для оцінки потенціалу ХНУМГ.
2. Дати кількісні характеристики елементів СПО і ресурсам ХНУМГ за допомогою коефіцієнта значимості і коефіцієнта відповідності.
3. Зробити висновки про місця, що потребують найбільшої уваги.

В задачі студент повинен імітувати опитування 5-х експертів, зробивши самостійно потрібні експертні оцінки.

## ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 6, 7

### Зведена оцінка СПО та 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 по видах ресурсів.
2. Оцінити конкурентний статус організації і дати характеристику отриманому значенню.
3. Розробити пропозиції по підвищенню конкурентного статусу організації.

#### Заняття 6

##### Порядок виконання

Використовуючи дані матриці оцінки СПО (табл. 20), заповнити таблицю 21 і розрахувати зведені оцінки СПО по приведених нижче формулах:

Таблиця 21 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО ( <i>i</i> )	Види ресурсів ( <i>j</i> )							Зведена оцінка СПО <sub>і</sub>
	технічні	технологічні	просторові	кадрові	АСК (*)	інформаційні	фінансові	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,98	1,218	0,91	1,022	1	1,092	0,826	1,00033
2	0,848	1,378	1,378	1,378	1	1,95	1,59	1,407422
3	0,890	1,076	1,008	1,126	1	1,596	1,68	1,166737
4	1,312	1,088	1,12	1,04	1,472	0,96	1,008	1,13108

Продовження таблиці 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	0,616	0,885	1,19	1,26	1	0,952	0,98	0,977253
6	1,12	1,2	1,2	1,12	0,8	1,328	1,232	1,130799
7	1,036	1,0804	1,006	0,918	1,066	0,814	1,302	1,022411
8	4,76	3,7128	2,618	3,094	2,38	4,141	3,094	3,30634
9	0,669	1,5136	1,232	1,461	1,285	1,5312	1,109	1,218013
10	1,056	0,528	1,672	1,496	1,144	1,672	1,232	1,179105
11	1,274	1,176	1,646	1,274	1,47	1,274	1,686	1,387906
12	0,722	0,8528	1,443	1,410	0,968	1,1972	1,607	1,128655
Зведена оцінка СПО <sub>j</sub>	1,065	1,180	1,312	1,214	1,391	1,360	4,968	1,2574

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

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

Найбільш трудомісткою розрахунковою частиною задачі є розрахування зведеною оцінки СПО за даними задачі 2 (табл. 21). По суті потрібно розрахувати середню величину від усіх розрахованих в таблиці 3 коефіцієнтів  $R_{ij}$ . Для цього використовується формула середньої геометричної. Щоб її розрахувати беруться проміжні середні за строками та стовбцями, а потім розраховуються середні від середніх. При правильному розрахунку підсумок за стовбцями співпадає з підсумком за строками.

Розрахувати оцінку конкурентного статусу організації, що враховує як оцінку СПО, так і вплив зовнішнього середовища у виді чинників, формованих детермінантами НР, по формулі:

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

де  $D^{H.P.}$  – показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 1).

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

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

$0,4 \leq КСО \leq 0,7$  – середня позиція;

$0,7 \leq КСО \leq 1,0$  – сильна позиція.

Ця задача є логічним продовженням задач 1 і 2. Конкурентний статус організації залежить з одного боку від факторів зовнішнього середовища *DHP* (див. задачу 1), а з другого від потенціалу самого підприємства СПО (див. задачу 2).

Формула розрахунку КСО також є середньою геометричною від СПО та *DHP*.

КСО у даному прикладі дорівнює корінь від  $1,2574 * 0,2 = 0,5$ , що відповідає середній позиції КСО

### *Заняття 7*

1. Оцінити конкурентний статус ХНУМГ користуючись даними попередньо розв'язаних задач.

2. Зробити висновок про конкурентний статус ХНУМГ та вказати напрями його підвищення.

## ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 8, 9

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

#### *Заняття 8*

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

#### *Завдання*

1. Побудувати прогноз перспектив росту СЗГ і росту 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 :

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

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  – коефіцієнти, значення яких визначаються керівниками організації, виходячи зі значимості того або іншого що складається для організації у даній СЗГ. Сума цих коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці у прикладі дорівнюють 0,4, 0,3, 0,15 та 0,15 відповідно їхня сума повинна дорівнювати 1;

$G$  – зміни в прогнозованому рості СЗГ;

$P$  – зміни у рентабельності СЗГ;

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

Значення показників  $G$  і  $P$  можна одержати, застосувавши метод експертних оцінок (метод «Дельфі»). Алгоритм даного методу складається з таких ітерацій:

1) кожному досліджуваному параметру експерти виставляють бал по шкалі 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;

2) оцінка «0» виставляється у випадку, якщо зміни параметра не очікується.

Для одержання результуючого значення показника підсумовуються бали інтенсивності складових параметрів.

Необхідно відзначити, що показники  $G$  і  $P$ , отримані методом «Дельфі», повинні мати позитивну спрямованість, тому як поява негативних значень буде свідчити про погані перспективи діяльності організації у гаданій СЗГ.



## Порядок виконання

1. Одержати значення оцінки змін у прогнозованому рості СЗГ (G) методом «Дельфі», користуючись таблицею 22 на прикладі умовного підприємства А:

Таблиця 22 – Оцінки змін у прогнозованому рості СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Темп росту галузі								X			
2. Приріст чисельності споживачів							X				
3. Динаміка розширення ринку								X			
4. Ступінь відновлення продукції					X						
5. Ступінь відновлення технології				X							
6. Рівень насичення попиту							X				
7. Суспільна прийнятність товару										X	
8. Державне регулювання росту						X					
9. Збільшення числа конкурентів							X				
10. Ступінь старіння продукції					X						
Загальна оцінка змін:	$(-2*1)+(-1*2)+(0*1)+(1*3)+(2*2)+(4*1) = 7$										

2. Одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ (Р), виходячи з таблиці 23

Таблиця 23 – Оцінки змін рентабельності СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Коливання рентабельності							X				
2. Коливання цін						X					
3. Коливання обсягів продажів								X			

Продовження таблиці 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Рівень попиту стосовно потужностей									X		
5. Концентрація ринку				X							
6. Стабільність структури ринку						X					
7. Відновлення складу продукції					X						
8. Вплив конкурентів						X					
9. Ступінь задоволення замовників										X	
10. Державне регулювання діяльності організації (перевезень, будівництва й інше)					X						
Загальна оцінка змін рентабельності в перспективі:					$(-2*1)+(-1*2)+(0*2)+(1*1)+(+2*1)+(+3*1)+(+4*1)=6$						

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 таблицю 24.

Таблиця 24 – Аналіз небезпек і можливостей

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				
Разом:				-16	+28

Примітка: -16 та +28 взяті умовно, як приклад для підприємства а.

У графі Б фіксуються чинники, що ставляться до кожної з груп чинників (графа А). Оцінка кожного чинника дається у виді бала -1, 0 або +1. Зважена оцінка розраховується як результат множення оцінки чинника і значимості групи, до котрого цей чинник ставиться. Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна небезпека, позитивний – як можливість для організації в даної СЗГ.

4. Розрахувати значення принадності СЗГ по формулі і оцінити його по таких градаціях: від 0 до 3 – слабка принадність СЗГ; від 3 до 7 – середня принадність СЗГ; від 7 до 10 – висока принадність СЗГ.

Принадність СЗГ дорівнює:

$$\text{Принадність СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i = 0,4 * 7 + 0,3 * 6 + 0,15 * 28 - 0,15 * 16 = 6,4.$$

– середня привабливість СЗГ.

### **Заняття 9**

1. Побудувати прогноз перспектив росту СЗГ і росту рентабельності організації в СЗГ для ХНУМГ

2. Проаналізувати можливі сприятливі/несприятливі для ХНУМГ тенденції, що укладаються в СЗГ.

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

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10**

### **Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії організації**

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

#### **Завдання**

1̃ Визначити ступінь відповідності поточного СПО потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.

2̃ Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії організації.

3̃ Зробити висновки за результатами проведеного аналізу.

## Порядок виконання

1. Визначити ефективність поточного потенціалу організації (показник  $\omega$ ), для чого заповните таблицю 25 вербальними характеристиками по кожному елементу СПО в такий спосіб.

Таблиця 25 – Потенціал організації

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 розумінням про те, що наскільки існуючий елемент СПО відповідає необхідному для реалізації оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності чинної стратегії (показник  $\phi$ ) за допомогою наведеної таблиці 26.

Таблиця 26 – Чинники успіху

Чинники успіху в майбутньому ( $j=1...m$ )	Діюча стратегія ( $S_F$ )	Стратегії майбутнього			Рівень діючої стратегії по відношенню до оптимальної ( $S_F/S_O$ )
		$S_1$	$S_2$	$S_3$	
А	1	2	3	4	5
1. Збільшення обсягів робіт	У залежності від кількості замовлень	Збільшення шляхом пошуку замовлень	Збільшення за рахунок збільшення якості	Збільшення за рахунок інноваційних технологій	0.8

Продовження таблиці 26

А	1	2	3	4	5
2. Динаміка географічного розширення ринку					
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 таблиці 26, крім діючої стратегії, даються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальною з цих стратегій признається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень. Оцінка рівня оптимальності в таблиці 26, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальної по чиннику збільшення обсягів робіт на 80%.

## Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці General Electric-McKensey

**Мета заняття:** набуття 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  $\omega$  – ступінь оптимальності поточного потенціалу організації;

$\varphi$  – 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\* визначити, яким квадрантом матриці GE-Mc (рис. 2) описується стратегія організації.



Рисунок 2 – Тривимірна матриця General Electric-McKensey

3. За допомогою матриці визначити найбільше імовірний напрямок подальшої діяльності організації, обґрунтувати його і зробити відповідні висновки.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

### Стратегічний аналіз норми прибутку

**Мета заняття:** установлення перспективної тенденції, ступеня усталеності, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоздатності підприємства на підставі норми прибутку.

#### Завдання

1. За даними, приведеними у таблиці 27, розрахувати значення прибутку по роках і норму прибутку.

2. Зобразити графічно зміну норми прибутку аналізованого підприємства і зіставити її із середньою нормою прибутку конкурентів, рівної 0,29.

3. Обґрунтувати зниження норми прибутку за допомогою методики її аналізу.

Для розрахунків використати дані підприємства – бази виробничої практики.

### **Порядок виконання**

1. Про перспективну тенденцію, ступеня усталеності, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоздатності підприємства можете судити по показнику норми прибутку ( $PN$ ), або відношенню розміру прибутку ( $P$ ) до суми витрат ( $TC$ ). Для аналізу цього показника підприємство має у своєму розпорядженні такі дані (табл. 27):

Таблиця 27 – Основні показники, грн.

Найменування показників	Роки				
	1	2	3	4	5
1. Обсяг продажів ( $V$ )	104018	104436	195895	2210084	12264593
2. Витрати ( $TC$ )	92873	86310	151856	1649316	8887386
у тому числі:					
2.1 перемінні ( $VC$ );	61915	55356	120864	110695	5107693
2.2 фіксовані ( $FC$ ).					
3. Прибуток ( $P$ )					
4. Норма прибутку (частки) ( $PN$ )					

2. Розрахувати розмір фіксованих (постійних) витрат ( $FC$ ), розмір прибутку ( $P$ ) і норму прибутку ( $PN$ ) по підприємству.

3. Побудувати графік зони комерційного ризику за даними підприємства (табл. 27) і з урахуванням середньої норми прибутку конкурентів.

4. У випадку, якщо норма прибутку ( $PN$ ) перевищує середню норму прибутку в конкурентів (див. графік), можна зробити висновок про високу ефективність виробництва або про одержання зверх прибутку. Цей результат свідчить про наявність резервів підвищення конкурентоздатності підприємства,



тому що дозволяє знизити ціну на реалізовані продукцію і послуги з одночасним збільшенням обсягу продажів, підвищуючи в такий спосіб абсолютний прибуток.

Для аналізу норми прибутку застосувати таку методику:

4.1 Щоб встановити оптимальне значення досліджуваного показника, що перевищує середнє значення, потрібно визначити граничний об'єм витрат майбутнього періоду, при якому розмір чистого прибутку буде не нижче, чим у звітному періоді, при нормі прибутку, рівній середньому розміру – 0,29.

Для визначення очікуваного значення граничного обсягу витрат на майбутній період зробити перестановку у формулі норми прибутку:

$$P_N = P/TC \text{ або } TC = P/P_N, \quad (12.1)$$

де  $P_N$  – норма прибутку;

$P$  – обсяг прибутку;

$TC$  – сума витрат.

4.2 Перспективний обсяг товарообігу ( $S\Pi$ ) розрахувати за формулою:

$$S\Pi = P + TC, \quad (12.2)$$

4.3 Умовний обсяг перемінних витрат ( $VC_y$ ) можна розрахувати як різницю між розмірами повних витрат майбутнього періоду (див. формулу 12.1) і фіксованих витрат ( $VC$ ) минулого періоду (див. табл. 27):

$$VC_y = TC - FC, \quad (12.3)$$

4.4 Оскільки будь-яке підприємство ринеться до підвищення ефективності виробництва у майбутньому, перемінні витрати у відношенні до обсягу виробництва повинні бути в перспективі не вище їхнього рівня в поточному періоді ( $Y_{VC}$ ). Майбутні витрати (назвемо їх мінімальними) відповідно до цього складуть.

$$VC_{\Pi} = S_{\Pi} \times Y_{VC}, \quad (12.4)$$

де  $Y_{VC}$  – відношення перемінних витрат ( $VC$ ) до обсягу продажів ( $V$ ) минулого періоду (за даними 5-го року табл. 27).

4.5 Розрахувати резерв перспективних витрат ( $R$ ), утворений за рахунок доведення норми прибутку (минулого року з табл. 27) із середнього значення серед конкурентів. Цей резерв визначити як різницю між умовними і номінальними перемінними витратами, розрахованими на перспективу:

$$R = VC_v - VC_{\pi}, \quad (12.5)$$

У межах цієї суми підприємство має можливість підвищити витрати на поліпшення якості продукції або ввести додаткові витрати на вигідних для покупця умовах або знизити продажні ціни.

5. На закінчення перевірити слушність розрахунків за допомогою такої формули:

$$S_{\pi} = P + FC + VC_{\pi} + R, \quad (12.6)$$

Обсяг продажів у грошовому вираженні (при визначенні оптимальної ціни і витрат на основі середньої норми прибутку) вибирається в залежності від купівельного попиту і можливостей виробництва, але не нижче розрахункового  $S_{\pi}$ .

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13

### Оцінка рівня конкурентоздатності підприємства методом інтегральної оцінки

**Мета заняття:** розрахунок інтегральних показників конкурентоздатності, заснованих на відносній площі радара, побудованого усередині оцінного кола.

#### Завдання

1. Ознайомитися з методичними основами розрахунку інтегрального показника конкурентоздатності ( $KЗП$ ) підприємства.
2. Розрахувати значення куту для використовуваних чинників.

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 привести еталонні значення чинників.

6. Зробити відповідні висновки і запропонувати заходи щодо підвищення рівня *КЗП* аналізованих підприємств.

7. Для розрахунків використати дані підприємства – бази виробничої практики.

### **Порядок виконання**

1. У якості інтегрального показника оцінки *КЗП* підприємства пропонується відносна площа радару (*ДО*), побудованого усередині оцінного кола по порівнюваних показниках (рис. 3).

$$ДО = S_p / S, \quad (13.1)$$

де  $S_p$  – площа радару,  $\text{см}^2$ ;

$S$  – загальна площа оцінного кола, рівна  $AR^2$ ;

$R$  – довільний радіус оцінного кола, см.

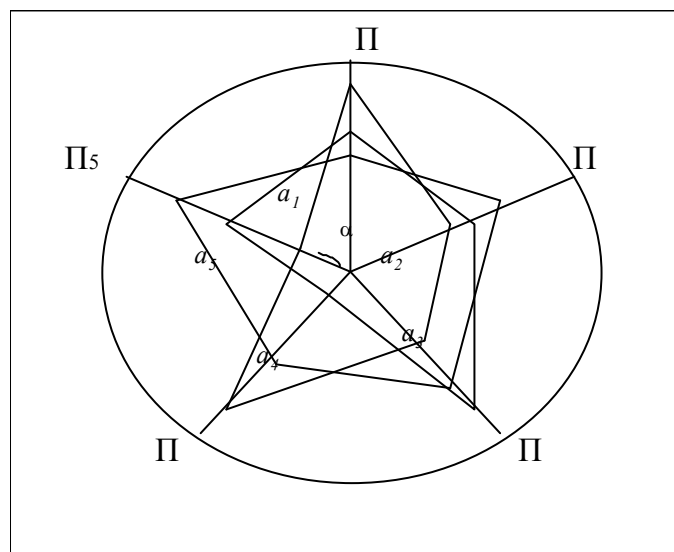


Рисунок 3 – Радар конкурентоздатності

Площа радару  $DO$ , у свою чергу, визначається по формулі:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (13.2)$$

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

$\alpha$  – кут між найближчими показниками.

2. Радар  $KЗП$  підприємства будується з дотриманням таких принципів:

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

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

2.3 Шкали на радіальних прямих градууються так, щоб усі значення показників лежали усередині оцінного кола.

Переклад вартісних значень показників у сантиметри здійснюється по такій пропорції:

Фондовіддача ( $f$ ): 2 грн. – 10 см

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

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

3. Вихідні дані (базовий варіант) приведені в таблиці 28.

Таблиця 28 – Вихідні показники

Підприємства	Показники, <i>n</i>				
	Обсяг робіт, тис. грн.	Собівартість робіт, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Фондовіддача, грн.	Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів
	$Q$	$C$	$Pr$	$f$	$k_0$
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 визначити за зразком, приведеним в таблиці 29.

Таблиця 29 – Розрахунок показників конкурентоспроможності

Підприємства	Обсяг робіт		Собівартість на одиницю робіт		Чистий прибуток на одиницю робіт		Фондовіддача		Коефіцієнт зворотності зворотних засобів	
	$Q$	$a_1$	$C/Q$	$a_2$	$Pr/Q$	$a_3$	$F$	$a_4$	$k_0$	$a_5$
	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 *KЗП* аналізованих підприємств по формулі (13.1) і привласнити їм ранги. На основі отриманих даних проаналізувати сформовану ситуацію і запропонувати заходи щодо збільшення рівня конкурентоздатності відстаючих підприємств.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф; пер. англ. – М. : «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997.
2. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / И. И. Бажин – М. : ГУ-ВШЭ, 2000.
3. Баканов М. И. Теория Экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2000.
4. Бочаров Б. П. Применение internet-технологий в управлении системами городского хозяйства / Б. П. Бочаров, Н. Ю. Карпенко, Л. Ю. Донец Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Выпуск 41.
5. Бройдо В. Л. Офисная оргтехника для делопроизводства и управления / В. Л. Бройдо. – М. : Информационно-издательский дом «Филин», 1998.
6. Введение в информационный бизнес / Под ред. В. П. Тихомирова, А. В. Хорошилова. – М. : Финансы и статистика, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002.
8. Годин В. В. Управление информационными ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М. : ИНФРА-М, 2000.
9. Дафт Ричард Л. Менеджмент : учебник / Л. Ричард Дафт; пер. с англ. – СПб : Издат-во «Питер», 2000.
10. Джеймс Харрингтон. Оптимизация бизнес-процессов / Харрингтон Джеймс, К. С. Эрик, Эсселинг, Нимвеген Ван Харм. – СПб. : Бмикро. 2002
11. Доля В. Т. Модели и методы анализа производительности ресурсов предприятия / В. Т. Доля. – Харьков : ХГАГХ, 1997.

12. Дудчинска Э. Управленческие информационные системы // Проблемы теории и практики управления / Э. Дудчинска, М. Мизла. – 1996. № 2, С. 114–120.
13. Завадский И. С. Менеджмент : підручник / И. С. Завадский. – 2-е вид. – Київ : Українсько-фінський інститут Менеджменту та бізнесу, 1999.
14. Об охране труда. Закон Украины, от 21 декабря 2002 года.
15. О местном самоуправлении в Украине. Закон Украины.
16. О предприятиях в Украине. Закон Украины.
17. О местном самоуправлении. Закон Украины, от 22.05.97г.
18. Об основах градостроительства. Закон Украины, от 16.11.92г.
19. Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення. Закон України, Київ : 1999.
20. Законодательство Украины об охране труда (в трех томах), т. 1. – Киев, 1995.
21. Зелинский С. Информационные хранилища / С. Зелинский // СНІР. – 1999. – № 12. – С. 68–79.
22. Инженерные решения по охране труда в строительстве под ред. Г. Г. Орлова. – М. : Справочник строителя. Стройиздат, 1995.
23. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : ТОО «Остожье»: Минск : ООО «Новое знание», 1999.
24. Карминский А. Н. Информатизация бизнеса : монография / А. Н. Карминский, П. В. Нестеров. – М. : Финансы и статистика, 1997. С. 369.
25. Кнорринг В. И. Искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – М. : Издат-во БЕК, 1997.
26. Кулаков Ю. А. Компьютерные сети / Ю. А. Кулаков, Г. М. Луцкий. – Киев : Юниор, 1998.
27. Лелюк В. О. Удосконалення бізнес-систем. Том 1 / В. О. Лелюк, О. В. Лелюк, М. П. Пан. – Харків : ХНАМГ, 2010 – 262 с.

28. Менеджмент организации : учеб. пособие / Под. ред. З. П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М, 1995.
29. Ойхман Е. Г. Ринжиниринг бизнеса: ринжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
30. Оцінка ефективності. Методичні вказівки до економічної частини дипломних проектів (для студентів усіх спец.); уклад. В. А. Бардаков – Харків : ХДАМГ, 2003.
31. Романов Д. А. Правда об электронном документообороте / Д. А. Романов, Т. Н. Ильина, А. Ю. Логинова. – М. : ДМК Пресс, 2002.
32. СНИП II-4-79 «Естественное и искусственное освещение. Нормирование».
33. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1998.
34. Тоценко В. Системы поддержки принятия решений – ваш инструмент для правильного выбора// Компьютера / В. Тоценко, № 34 (262), 1.09.1998, С. 40.
35. Управление проектами в Microsoft Project 2002 : Учебный курс, В. В. Богданов. – СПб. : Питер, 2003. – 640 с.
36. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов / А. В. Шеер. – 2-е изд. / Пер. с англ., М. : Весть-Мета Технология, 2000.
37. Ярочкин В. И. Безопасность информационных систем / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 1996.



*Виробничо-практичне видання*

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання розрахунково-графічної роботи

із дисципліни

# СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*(для студентів магістратури спеціальності  
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ГРИНЕНКО** Володимир Володимирович

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2017, поз. 349 М

---

Підп. до друку 14.09.2017. Формат 60x84/16

Друк на ризографі Ум. друк. арк. 1,1

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.