

Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.

Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації з виконання домашнього завдання
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»**

для студентів 1 курсу
денної форми навчання
за спеціальністю 051 «Економіка»
спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладач: к.е.н., доцент, Коваленко Н.В.

Методичні рекомендації з виконання домашнього
завдання розглянуті
та схвалені на засіданні кафедри економіки повітряного
транспорту

Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.

Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

Мета індивідуального завдання: набути практичних навичок з проведення стратегічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, що діє в умовах високої невизначеності, формування та використання інформаційної бази діагностики стратегічної позиції підприємства.

У ході виконання завдання **потрібно:**

- надати коротку характеристику досліджуваного підприємства (табл. 1), навести схему організаційної структури та дати її коротку характеристику;
- виявити тенденції та оцінити вплив PEST (або STEEPLE)-фактори макросередовища підприємства в контексті оцінки перспектив його розвитку (або конкретної проблемної ситуації, що досліджується) на найближчі 3—5 років (табл. 2);
- проаналізувати основні фактори конкуренції на ринку, де функціонує підприємство, виявити ключові фактори успіху в цій сфері діяльності (табл. 3);
- ідентифікувати основних конкурентів підприємства, проаналізувати поведінку, якої вони дотримуються по відношенню до підприємства (табл. 4);
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства за моделлю 5-конкурентних сил М. Портера (табл. 5);
- узагальнити та оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства в контексті досліджуваної проблеми (табл. 6);
- оцінити конкурентну позицію підприємства з урахуванням фінансово-економічних показників його діяльності на момент проведення дослідження (табл. 7);
- провести ідентифікацію стратегічних активів (табл. 8) та компетенцій підприємства (табл. 9);
- узагальнити та оцінити сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 10);
- проаналізувати стратегічні можливості й загрози підприємства, визначити та описати стримуючі чинники розвитку та внутрішні протиріччя, що їх обумовлюють, за результатами аналізу скласти матрицю стратегічного балансу (табл. 11).

Інформаційна база: внутрішня документація підприємства, аналітичні огляди ринку, інформація спеціалізованих дослідних установ, періодична література, статистична інформація державних установ, прогнози розвитку ринків, офіційна та рекламна документація підприємства, інтернет-ресурси, законодавча база, результати анкетних і соціологічних опитувань, результати досліджень ринку.

Результати виконання аналітичного завдання оформлюються у вигляді письмового звіту за обсягом до 30 сторінок.

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО (ОРГАНІЗАЦІЮ)

Таблиця 1

Ознаки	Характеристика
1.1. Назва підприємства	
1.2. Місце знаходження (юридична адреса)	
1.3. Дата створення	
1.4. Форма власності	
1.5. Організаційно-правова форма	
1.6. Основна сфера діяльності	
1.7. Величина активів, тис. грн	
1.7.1. У тому числі частка необоротних активів (%)	
1.7.2. Частка оборотних активів (%)	
1.8. Чисельність персоналу	
1.9. Тип організаційної структури (лінійно-функціональна, функціональна, матрична, проектна, процесна)	
1.10. Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)	
1.11. Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	

Таблиця 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА STEERLE-ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

	Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» — сприяє розвитку, «—» — перешкоджає розвитку, «+ / —» або «— / +» — вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» — вплив відсутній, «10» — визначальний вплив)
2.1	Політичні (P — Political)			
2.2	Економічні (E — Economical)			
2.3	Соціальні (S — Social)			
2.4	Технологічні (T — Technological)			
2.5	Правові (L — Legal)			
2.6	Етичні (E — Ethical)			
2.7	Екологічні (E — Environmental)			

Таблиця 3

ФАКТОРИ КОНКУРЕНЦІ ТА ЇХ ПРОЯВИ НА РИНКУ ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА

	Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
3.1	Тип ринкової структури (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія)	
3.2	Кількість і величина підприємств-конкурентів на ринку	
3.3	Зміни в платоспроможному попиті	
3.4	Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	
3.5	Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	
3.6	Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	
3.7	Бар'єри проникнення на ринок (наявність, складність, коротка характеристика)	
3.8	Привабливість ринку цього товару	
3.9	Рівень агресивності поведінки конкурентів	
3.10	Рівень напруженості конкуренції на ринку	
3.11	Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі, у тому числі: — переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; — переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; — переваги в якості продукту; — науково-технічні переваги; — переваги в організації виробництва (операційна система); — переваги в організації та управлінні; — переваги в маркетингу; — переваги в знаннях та досвіді; — переваги в діловій репутації; — інші переваги.	У контексті задоволення потреб клієнтів: ... У контексті виживання підприємства в конкурентній боротьбі: ...

Таблиця 4

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

	Характерні ознаки	Характеристики конкурентів			
		К1 (вказати назву підприємства конкурента)	К2	К...	Кп
3.1	Місце розташування				
3.2	Дата створення підприємства				
3.3	Основні конкурентні наміри (бути лідером галузі, стати лідером галузі, бути в групі лідерів, перейти до групи лідерів, зміститися на одну або дві позиції в рейтингу галузі, перемогти конкретного конкурента, зберегти свою позицію, вижити)				
3.4	Широта та глибина асортименту				
3.5	Ціновий діапазон (низький, середній, високий)				
3.6	Якість продукції (низька, середня, висока)				
3.7	Оцінка лояльності клієнтів (споживачів) до продукції підприємства (висока, середня, низька/стабільна, не-стабільна)				
3.8	Частка ринку (%)				
3.9	Динаміка ринкової частки протягом останніх 3—5 років (стабільна, зростає, скорочується)				
3.10	Основна конкурентна стратегія (за витратами, диференціації, фокусування)				
3.11	Характер конкурентних дій підприємств (переважно наступальний, переважно захисний, комбінація наступальних і захисних дій; агресивний, з високим ступенем ризику, консервативне слідування)				
3.12	Ключова (стратегічна) компетенція, відмітні ознаки				
3.13	Слабкості конкурента				

Таблиця 5

ХАРАКТЕРИСТИКА 5-ТИ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ ЗА МОДЕЛЛЮ М. ПОРТЕРА

	Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
5.1	Наявні конкуренти*			
5.2	Потенційні конкуренти			
5.3	Споживачі			
5.4	Постачальники			
5.5	Товари-замінники			

ХАРАКТЕРИСТИКА МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА

	Групи факторів*	Фактори зовнішнього середовища, що відкривають можливості для підприємства			Фактори зовнішнього середовища, що створюють загрози для підприємства			Передбачувана реакція підприємства на вплив виявлених факторів
		характеристика факторів	імовірність виникнення (P_i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (10 — найістотніший, 1 — неважливий) (M_i)	характеристика факторів	імовірність виникнення (P_i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (10 — найістотніший, 1 — неважливий) (Z_i)	
6.1	Політичні (P — Political)							
6.2	Економічні (E — Economical)							
6.3	Соціальні (S — Social)							
6.4	Технологічні (T — Technological)							
6.5	Правові (L — Legal)							
6.6	Етичні (E — Ethical)							
6.7	Екологічні (E — Environmental)							
	ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА **	×			×		×	

* Примітка. Необхідно врахувати інформацію, наведену в табл. 2

** Примітка. Розрахувати за формулами: 1) для можливостей: $M = \sum M_i \times P_i$; 2) для загроз: $Z = \sum Z_i \times P_i$, де i — індекс фактора.

Таблиця 7

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ДИНАМІКА

	Основні фінансові коефіцієнти*	станом на:			Висновок**
		201_	201_	201_	
7.1	Операційний аналіз				
7.1.1	Коефіцієнт зміни валового продажу				
7.1.2	Коефіцієнт валового доходу				
7.1.3	Коефіцієнт операційного прибутку				
7.1.4	Коефіцієнт чистого прибутку				
7.2	Аналіз операційних витрат				
7.2.1	Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції				
7.2.2	Коефіцієнт витрат з реалізації				
7.2.3	Коефіцієнт загальних і адміністративних витрат				
7.2.4	Коефіцієнт процентних платежів				

	Основні фінансові коефіцієнти*	станом на:			Висновок**
		201_	201_	201_	
7.3	Управління активами				
7.3.1	Оборотність активів				
7.3.2	Оборотність постійних активів				
7.3.3	Оборотність чистих активів				
7.3.4	Оборотність дебіторської заборгованості				
7.3.5	Середній період повернення дебіторської заборгованості				
7.3.6	Оборотність товарно-матеріальних запасів				
7.3.7	Оборотність товарно-матеріальних запасів за собівартістю				
7.3.8	Оборотність кредиторської заборгованості				
7.3.9	Середній період повернення кредиторської заборгованості				
7.4	Показники ліквідності				
7.4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності				
7.4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності				
7.4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності				
7.5	Показники прибутковості (рентабельності)				
7.5.1	Рентабельність оборотних коштів				
7.5.2	Рентабельність активів				
7.5.3	Рентабельність власного капіталу				
7.5.4	Рентабельність чистих активів (капіталу, що використовується)				
7.6	Показники структури капіталу				
7.6.1	Відношення заборгованості до активів				
7.6.2	Відношення заборгованості до капіталізації				
7.6.3	Співвідношення запозиченого та власного капіталу				
7.6.4	Коефіцієнт капіталізації				
7.7	Показники обслуговування боргу				
7.7.1	Показник забезпеченості процентів				
7.7.2	Показник забезпеченості процентів та основної частини боргу				
7.8	Ринкові показники				
7.8.1	Прибуток на одну акцію				
7.8.2	Ріст ціни акції				
7.8.3	Дивідендний дохід				
7.8.4	Загальна доходність звичайних акцій				
7.8.5	Коефіцієнт виплат				
7.8.6	Коефіцієнт ціна/прибуток на одну акцію				

* Примітка. Уточнити перелік коефіцієнтів з урахуванням специфіки підприємства!

** Примітка. Необхідно зробити висновок про фінансово-економічний стан підприємства на основі величини (відповідність нормативним або плановим значенням) та динаміки відповідного показника.

СТРАТЕГІЧНІ АКТИВИ ТА ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

	Група стратегічних активів	Ідентифікація стратегічних активів	Ступінь важливості**	Відносна сила (порівняно з найближчим конкурентом) **	Висновок про можливий розвиток активу
8.1	ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ				
8.1.1	A1. Фінанси				
8.1.2	A2. Технології				
8.1.3	A3. Основні засоби				
8.1.4	A4. Місце розташування				
8.1.5	A5. Дистрибуція (мережі дилерів)				
8.1.6	A6. Конкурентна позиція				
8.1.7	A7. Знання підприємства				
8.1.8	A8. Репутація				
8.2	ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ				
8.2.1	31. Розробка товарів				
8.2.2	32. Виробництво				
8.2.3	33. Інжиніринг				
8.2.4	34. Фінансовий менеджмент				
8.2.5	35. НДДКР				
8.2.6	36. Маркетинг і продаж				
8.2.7	37. Наявність протекціоністського захисту з боку держави				

* Примітка. Склад груп стратегічних активів може бути змінений з урахуванням особливостей підприємства.

** Примітка. Оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 — найгірша оцінка, 10 — найкраща оцінка.

КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

	Ієрархічний рівень компетенцій	Характеристика (ідентифікація) компетенцій (уточнити для підприємства!)	Індикатори виявлення та оцінка становища (уточнити для підприємства)
9.1	Професійні	базові знання, вміння та здібності особистості, котрі є інваріантним компонентом особистості сучасного фахівця та сприяють успіху в його професійній діяльності»	кількість фахівців; досвід роботи за фахом; кількість авторських свідоцтв; схильність та здібності до навчання; мотивація до професійного розвитку; знання, навички, які дозволяють виконувати професійні обов'язки з урахуванням специфіки бізнесу підприємства тощо
9.2	Рольові	соціальна активність індивідуума в процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань	досвід роботи на посаді; відповідність посадовим вимогам; кількість запропонованих та впроваджених новацій; кваліфікаційна оцінка менеджменту, інженерних служб і робочих кадрів; комунікабельність; ініціативність тощо
9.3	Функціональні	характерні здібності підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом	структура персоналу підприємства за функціональними напрямками роботи; структура матеріальних активів підприємства за функціональними напрямками; структура фінансових активів підприємства за функціональними напрямками; структура нематеріальних активів за функціональними напрямками; частка функціонального напрямку в доданій споживчій цінності продукту значущість функціонального підрозділу в прийнятті стратегічних рішень тощо
9.4	Стратегічні	відмітні характеристики ділової стратегії в контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні підприємства (а не окремого його підрозділу)	місце підприємства та його продукції в різноманітних рейтингах; новизна продукції, що випускається; новизна технологій та обладнання, що використовуються; конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоздатність підприємства; економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність системи управління тощо
9.5	Ключові	забезпечувати потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту та практично не можуть бути відтворені конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок	унікальність для підприємства; вагомий внесок у переваги кінцевого продукту для покупця; забезпечення потенційного доступу до широкого набору ринків; важка повторюваність (імітація майже неможлива)

За результатами виявлених компетенцій підприємства (табл. 9) побудувати карту компетенцій підприємства на зразок:



Таблиця 10

ХАРАКТЕРИСТИКА СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВА

	Групи факторів	Фактори внутрішнього середовища, що зумовлюють «силу» підприємства			Фактори внутрішнього середовища, що зумовлюють «слабкість» підприємства			Висновок про можливі дії підприємства щодо реагування на виявлені фактори
		характеристика факторів*	імовірність виникнення (P _i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (10 — найістотніший, 1 — неважливий) (C _i)	характеристика факторів*	імовірність виникнення (P _i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (10 — найістотніший, 1 — неважливий) (C _{li})	
9.1	Маркетинг							
9.2	Виробництво							
9.3	Фінанси							
9.4	Управління							
9.5	Персонал							
	ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА **	×			×		×	

* Примітка. Перелік факторів складається з урахуванням даних табл. 7—9.

** Примітка. Розрахувати за формулами: 1) для можливостей: $C = \sum C_i \cdot P_i$; 2) для загроз: $C_l = \sum C_{li} \cdot P_i$, де i — індекс фактора.

МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ (SWOT)

Таблиця 11

	Можливості* Рішення: використовувати?	Загрози* Рішення: Пом'якшити?
Сильні сторони** Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: підтримка та розвиток сильних сторін у напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища	Поле СіЗ Рішення: використання сильних сторін з метою пом'якшення/усунення загроз
Слабкі сторони** Рішення: ліквідувати? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Поле СлЗ Рішення: «кризове поле» — подолання слабкостей, усунення загроз або ліквідація

* Можливості та загрози відображати з урахуванням інформації в табл. 6

** Сильні та слабкі сторони відображати з урахуванням інформації в табл. 10.

Рекомендована література для виконання завдання

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. / Роберт Грант. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.
2. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 208 с.
3. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. Дженстер, Дэвид Хасси ; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 368 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес. — 2003. — 320 с.
6. Левицки Сирил. Как разработать стратегию : Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / С. Левицки ; Пер с англ. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 328 с.