

Міністерство освіти і науки України
Кіровоградський національний технічний
університет
Кафедра економіки та організації виробництва

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

**На тему «Стратегічний аналіз діяльності
підприємства»**

Затверджено на
засіданні кафедри
економіки та
організації
виробництва
Протокол № 9 від
5.05.13

Кіровоград
2013

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ до виконання
курсової роботи з дисципліни стратегія
підприємства на тему «Стратегічний аналіз
діяльності підприємства» / Укл. І.В. Харченко.
– Кіровоград: КНТУ, 2013. – 32 с.

Укладач Харченко І.В., канд. екон. наук,
доцент.

Рецензент - Романюк Л.М., канд. екон.
наук, доцент.

Представлені методичні вказівки призначені для допомоги вивчення курсу "Стратегія підприємства" і виконання курсової та дипломної роботи на тему "Стратегічний аналіз діяльності підприємства". Метою виконання курсової роботи є оволодіння методикою стратегічного аналізу діяльності підприємства. Вихідними даними для виконання курсової роботи є дані по досліджуваному підприємству, зібрані під час практики і уточнені під час виконання курсової роботи. Додатково необхідно зібрати відомості, що характеризують зовнішнє середовище і становище в галузі. Ці дані збирають в періодичних економічних виданнях та інших джерелах. Методи збору інформації та використовувані джерела дивись у літературі [2,15.16]. Курсова робота складається з трьох взаємопов'язаних розділів. Спочатку аналізується зовнішнє середовище. Далі проводиться аналіз ситуації в галузі і аналіз стану компанії. Закінчується робота висновком щодо можливих стратегій фірми. Для з'ясування незрозумілих питань щодо виконання роботи потрібно звертатись до рекомендованої літератури та керівника курсової роботи.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції підприємства та способів управління ним.

Варто відокремити підходи до опису структури середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та



ієрархічну моделі. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис.1):

Рис. 1. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжне середовище (або «середовище завдань», становище в галузі)

внутрішнє середовище організації (стан компанії)

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

I. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.

. Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз та прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

3. Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств.

4. Науково-технічні тенденції:

- «технологічні прориви» (де саме);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- питома вага наукоємких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорту/експорт;
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціально-культурна складова:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;
- відносини «підприємство — громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх (див., наприклад, форми для аналізу — табл.1.1 — 1.3).

ТАБЛИЦЯ 1.1

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ [4]

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» — позитивний «-» — негативний
I. Економічні фактори: рівень інфляції	Значний, близько 5% на місяць	Можливе зменшення до 1,0—0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют
скорочення доходів споживачів через невиплати по зарплаті	10% за останній квартал	Тенденції суперечливі	«-» скорочення купівельної спроможності «-» потенційне скорочення виробництва «+» потенційна

			можливість інших методів мотивації через зростання безробіття
--	--	--	--

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо

II АНАЛІЗ ПРОМІЖНОГО СЕРЕДОВИЩА

Аналізуючи проміжне середовище, основну увагу приділяють аналізу конкуренції в галузі, де працює підприємство. Мета проведення аналізу загального стану в галузі –отримати відповіді на такі питання:

1. Які основні показники характеризують галузь?
2. Які конкурентні сили діють вгалузі і який ступінь їх впливу?
3. Що викликає зміни в структурі конкурентних сил в галузі і який вплив ці фактори будуть мати в подальшому?
4. Які компанії мають сильні/слабкі позиції?
5. Найбільш ймовірні кроки конкурентів?
6. Які ключові фактори визначають успіх або невдачу вконкурентній боротьбі?
7. Чи приваблива галузь з точки зору отримання прибутків вище середнього рівня?

1.Визначення основних показників, що характеризують галузь.

Необхідно визначити такі чинники:

- -розміри ринку;
- -масштаби конкуренції (конкуренція в місцевому, регіональному, національному чи світовому масштабі);
- -темпи зростання ринку і стадія, на якій знаходиться ринок (початок підйому, швидке зростання, початок зрілості, кінець зрілості і насичення, застій і старіння, спад)
- -кількість конкурентів і їх відносні розміри-в галузі діють б багато невеликих фірм чи в ній домінує невелика кількість великих фірм;
- -кількість покупців і їх фінансові можливості;
- -інтеграція йде “вперед” чи “назад”;
- -напрямок і темпи технологічних змін в процесі створення продукції і в технологічному процесі виробництва;
- -легкість входження в галузь і виходу з неї;
- -продукція фірм є слабо-, високодиференційованою чи практично однаковою;
- -чи є у компаній можливість здійснювати економію на масштабах виробництва , транспортування, маркетингу та реклами;

- -чи є високий ступінь завантаження найважливішою умовою досягнення низького рівня витрат на виробництво;
- -наскільки ефективно діє в галузі крива досвіду;
- -чи здійснюються в галузі необхідні капіталовкладення;
- -прибутковість в галузі вище чи нижче середнього рівня.

Економічні характеристики галузі важливі, тому що вони мають велике значення для розробки стратегії. Так, якщо в галузі використовується дороге устаткування, то постійні витрати можна зменшити, збільшуючи інтенсивність використання обладнання, і т. ін.

2.Аналіз конкурентних сил в галузі.

Методика аналізу використовує модель п'яти сил М.Портера. гідно з цією моделлю конкуренцію в галузі визначають п'ять сил:

1. Суперництво між конкурентами в межах галузі.
2. Загроза появи нових конкурентів.
3. Спроможність покупців диктувати свої умови.
4. Загроза появи нових товарів і послуг-замінників.
5. Спроможність постачальників диктувати свої умови.

При аналізі становища підприємства у галузі обов'язково необхідно враховувати ці фактори.

Суперництво між конкурентами в межах галузі.

Найбільший вплив на конкуренцію з п'яти перерахованих факторів створює конкурентна боротьба між суперниками, що надають однакові товари і послуги. Конкуренція може носити мирний характер, а може бути дуже жорсткою – до знищення конкурентів, залежно від того на скільки часті і агресивні дії, що загрожують конкурентам, розпочинає фірма. Важливо враховувати також, що фірми намагаються використовувати слабкості інших для зміцнення своїх позицій.

Незалежно від гостроти конкурентної боротьби для кожної компанії є необхідною розробка такої стратегії, яка забезпечить перевагу над конкурентами і зміцнить позиції перед покупцями. Складність більшості галузей полягає в тому, що будь-яка стратегія фірми дуже сильно залежить від стратегій конкурентів і тих ресурсів, якими ці стратегії обґрунтовані. Навіть найкраща стратегія, що спрямована на досягнення конкурентної переваги, залежить від сили позицій конкурентів і їх стратегій. Такий взаємозв'язок, що які б

засоби не розпочинала фірма у стратегічному плані, фірми-конкуренти відповідають на ці заходи своїми контрзаходами, наступальними або захисними. Таким чином, конкурентна боротьба стає подібною до стратегічної гри, що складається з заходів і контрзаходів і нагадує бойові дії, що розгортаються у відповідності з правилами підприємництва і конкуренції. Особливо важливо пам'ятати два принципи конкуренції:

1. Потужна конкурентна стратегія, що застосовується однією фірмою, посилює конкурентний тиск на інші фірми.
2. Способи застосування конкуруючими фірмами різних видів “зброї” для випередження суперників визначають правила конкуренції в галузі і показують, що необхідно зробити для того щоб досягти успіху.

Треба також враховувати, що конкурентна боротьба стає ще більш жорсткою при наявності таких умов:

1. Збільшення чисельності фірм-конкурентів при поступовому вирівнюванні їх розмірів і можливостей.
2. Повільне зростання попиту на товар.
3. Коли в галузі складається ситуація, що фірми вимушені різко знижувати ціни або використовувати інші маркетингові прийоми для збільшення обсягів продажу.
4. В галузі складається ситуація, що товари і послуги настільки подібні, що кінцевим критерієм для покупця є фактор більш низької ціни.
5. Становище, коли вихід з галузі для фірми коштує дорожче ніж продовження діяльності і подальша участь у конкурентній боротьбі.
6. В галузі діють різноманітні фірми-конкуренти, які застосовують дуже несхожі стратегії, використовують значні ресурси і підтримку держави, що робить конкурентну боротьбу жорсткою і непередбачуваною.
7. Потужні компанії, що працюють у інших галузях купують збиткові фірми даної галузі, інвестують в них значні кошти і намагаються їх перетворити на основних гравців.

Загроза появи нових конкурентів.

Якщо проникнення в галузь не є проблемою, рівень рентабельності галузі достатньо високий, кількість фірм в ній буде постійно збільшуватись. Якщо ж зростання споживчого попиту не

буде пропорційним зростанню пропозиції, то ціни, а відповідно і прибутки будуть зменшуватись. Таким чином, прихід в галузь нових фірм обумовлює верхню межу прибутковості даної галузі. При аналізі конкуренції в галузі треба звернути увагу на наступні чинники, які заважають новим фірмам входити в галузь. Це такі:

1. Економія на масштабах виробництва, тобто зменшення собівартості одиниці продукції в умовах великомасштабного виробництва.
2. Значне скорочення собівартості в результаті нагромадженого досвіду. В даному випадку перевага фірми не в тому, що вона є виробником значних обсягів продукції, а в тому, що вона нагромадила значний досвід у виробництві даної продукції на протязі тривалого часу.
3. Прихильність споживачів до певної товарної марки. Новим фірмам складно зацікавити споживачів купувати свою продукцію.
4. Обсяг необхідних капіталовкладень. У деяких галузях для входження в них необхідно мати досить значний обсяг інвестицій, щоб створити відповідну виробничу чи іншу базу. Це стосується, зокрема, нафтопереробки, авіаперевезень та ін.
5. Нерівність у витратах, не викликана розмірами фірми. Виникає внаслідок можливостей використовувати, наприклад, більш дешеву робочу силу, або більш дешеві ресурси тощо.
6. Доступ до збутової мережі. Якщо збут товарів налагоджений більш ефективно, ніж у конкурентів, то відповідно більшими будуть і обсяги продажу.
7. Політика держави. Інколи держава, приймаючи відповідні законодавчі акти використовує тарифні і нетарифні обмеження для стримування надходження нових конкурентів.

Загроза появи товарів і послуг-замінників.

Аналізуючи конкуренцію в галузі треба чітко з'ясувати, яку потребу задовольняє даний товар або послуга. Якщо є доступні за ціною і конкурентноспроможні за якістю товари-замінники (субститути), то це примушує виробників встановлювати такі ціни, щоб не зацікавлювати споживачів купувати замінники. При цьому треба враховувати, що інколи перехід на товари і послуги-замінники вимагає витрати певних ресурсів. Наприклад, щоб використовувати промислове устаткування іншої фірми, замість використовуваного раніше, треба перевчити обслуговуючий персонал, мати інший парк запасних частин та ін.

Спроможність покупців диктувати свої умови.

Інколи, великі клієнти можуть істотно впливати на рівень прибутку фірм-виробників. Ці покупці можуть диктувати свої умови і фірми-виробники вимушені їх приймати, щоб укласти угоду з даним клієнтом. Покупці також можуть висувати свої вимоги відносно якості, умов платежу та ін. Покупці особливо впливові у таких випадках:

- на ринку є декілька великих покупців, що закупають товар у великих кількостях;
- на ринку працюють багато невеликих продавців;
- на ринку присутні стандартизовані товари Це дає можливість клієнту переходити на споживання іншого товару без будь-яких втрат;
- покупцю вигідно купувати товар у різних фірм;

Спроможність постачальників диктувати свої умови.

Як і покупці, так і постачальники сировини і комплектуючих також можуть диктувати свої умови фірмам-виробникам. Ці умови можуть стосуватися цін, умов платежу, обсягів постачання робочої сили, що буде безпосередньо впливати на рівень прибутковості підприємства. Постачальники мають переваги у таких випадках:

- постачання даного товару є важливим для покупця;
- на ринку працюють декілька великих фірм-постачальників, що мають міцні позиції і рівень конкуренції між ними незначний;
- продукція фірм-постачальників є унікальною, тобто дуже важко чи навіть неможливо переключитися на іншого постачальника.

Проаналізувавши ці п'ять сил можна визначити стан конкуренції в галузі. Треба також з'ясувати, які з перерахованих факторів є найважливішими для визначення стану конкуренції в галузі. Рідко буває, що важливі і однаково сильно діють всі п'ять факторів. Найчастіше основний вплив мають два-три фактори.

3.Прогноз змін в структурі конкурентних сил в галузі і зовнішньому середовищі.

При всій важливості стану конкуренції в галузі необхідно також з'ясувати, які фактори можуть викликати істотні зміни у рівні конкуренції. До таких факторів відносяться:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі.
Збільшення чи зменшення темпів росту галузі істотно впливає

- на співвідношення попиту і пропозиції, на легкість проникнення на ринок і виходу з нього;
- зміни в складі споживачів і способах використання товару; демографічні зміни, а також поява нових товарів або способів використання вже відомих можуть викликати зміну у складі послуг, що надаються споживачу (технічне обслуговування, ремонт, кредитування), зміни у збутовій мережі;
 - впровадження нових продуктів; це може істотно збільшити коло споживачів, дати новий імпульс галузі, збільшити рівень диференціації товарів і змінити позиції конкуруючих фірм;
 - технологічні зміни у галузі, розповсюдження ноу-хау; переваги в технології можуть істотно змінити становище в галузі, дати можливість виробляти нові чи значно покращені товари; розвиток технології впливає на величину необхідних інвестицій, рівень рентабельності, дію кривої досвіду;
 - зміни в системі маркетингу; фірми, що впроваджують нові маркетингові прийоми, можуть зацікавити нових споживачів збільшити попит на свою продукцію і таким чином зменшити собівартість, а це зміцнить позиції фірми;
 - поява на ринку і вихід з ринку великих фірм практично це завжди викликає істотну зміну умов конкуренції;
 - зростання глобалізації галузі. Цей фактор дуже істотно впливає на конкурентну ситуацію в галузі, наприклад, національні виробники під дією агресивних іноземних компаній можуть значно погіршити свої конкурентні позиції або навіть збанкрутувати;
 - зміни структури витрат і продуктивності у галузях, де важливу роль відіграє дія кривої досвіду або чинник масштабності - можна випередити конкурентів за рахунок зниження цін при цьому фірма буде намагатися збільшити свою долю ринку; збільшення вартості основних факторів виробництва також може викликати гостру боротьбу за надійні джерела постачання сировини чи комплектуючих;
 - перехід споживацьких уподобань від стандартних товарів до диференційованих чи навпаки; інколи споживачі починають вважати, що стандартні товари вже не задовольняють їх потреб належним чином, і переходять до диференційованих товарів. Інколи буває і навпаки;

- зміни в законодавстві або політиці уряду. Нові закони в країні і дію уряду можуть викликати істотні зміни у стратегії і тактиці фірм. Такі зміни можуть стосуватися державної підтримки галузі, регулювання цін, впровадження чи ліквідації тарифних чи нетарифних обмежень;
- зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя. Це може бути піклування про безпечність товарів для здоров'я, вплив на оточуюче середовище і т. ін.;
- зменшення факторів ризику і невизначеності. Нова галузь характеризується, як правило, високим ступенем невизначеності і приваблює найбільш підприємливі компанії. З плином часу рівень невизначеності зменшується, і фірми-піонери, отримавши свій зиск залишають галузь для фірм-консерваторів.

4.Визначення стратегічних груп конкурентів

Для цього необхідно розробити карту стратегічних груп. Такий аналітичний прийом дозволяє поєднати аналіз галузі і оцінку становища кожної фірми. Його використання найбільш ефективне у випадках коли у галузі діють дуже багато фірм і немає можливостей вивчити кожен. Побудова карти стратегічного рівня відбувається в такій послідовності.

Спочатку визначають стратегічні групи. Стратегічною групою називається певна група фірм з однаковим стилем конкуренції і однаковими позиціями на ринку. Можуть бути і інші східні ознаки: дуже схожі види продукції, інтеграція, аналогічні сервісні послуги і т. ін. Як правило, фірми стратегічної групи мають подібні стратегії. Але галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі фірми, незважаючи на різницю між ними, сповідують однакову стратегію. Тому спочатку необхідно визначити весь спектр характеристик, які вирізняють фірми між собою. Це такі характеристики: рівень ціни/якості (високий, середній, низький), географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний), ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова або повна) асортиментний набір продукції або послуг (вузький, широкий), використання каналів просування на ринок (один, декілька, багато), набір сервісних послуг (відсутні, обмежені, повний набір).

Нанести фірми на мапу з двома змінними (по вісям мапи) використовуючи дві характеристики.

Поєднати фірми, що входять в один стратегічний простір, у стратегічну групу.

Намалювати кола навколо кожної стратегічної групи.

Використовуючи даний алгоритм, можна скласти двомірну мапу стратегічних груп. При цьому треба враховувати ряд рекомендацій: по-перше, використовувані характеристики не повинні бути сильно пов'язані між собою; по-друге, характеристики, що прийняті у якості вісей мапи, повинні показувати значні відмінності у позиціях, що займають різні фірми в конкурентній боротьбі, тобто, треба використовувати такі характеристики, за якими між досліджуваними фірмами значна відмінність. По-третє, характеристики, що використовуються в якості вісей не повинні бути кількісними безперервними величинами вони можуть бути дискретними або визначатися як чітко окреслені групи. По-четверте, використання кіл різного діаметру (діаметр відповідає загальній кількості фірм, що входять в стратегічну групу) дозволяє наочно визначити відносні розміри кожної стратегічної групи. По-п'яте, якщо в якості вісей мапи можна використовувати більше досліджуваних характеристик, то можна скласти декілька мап, що дають різні уявлення про конкурентні позиції.

Аналіз стратегічних груп дозволить поглибити розуміння сутності конкурентної боротьби. Фірми, що відчувають значний тиск, намагаються перейти до іншої стратегічної групи, а це в свою чергу призводить до зростання інтенсивності конкуренції. Намагання фірми увійти до іншої стратегічної групи треба вказувати стрілкою в напрямку руху. Другим результатом аналізу стратегічних груп є можливість з'ясування з чим пов'язані відмінності в потенційній прибутковості окремих стратегічних груп. Ці відмінності можуть бути викликані або тиском з боку постачальників чи споживачів або дією товарів-замінників з інших галузей.

5.Визначення найбільш ймовірних кроків конкурентів.

Для визначення наступних цілей і стратегії конкурентів використовується така схема:

1. Визначається масштаб конкуренції: місцевий, регіональний, національний, міжнаціональний, світовий.
2. Стратегічні наміри:
 - бути домінуючим лідером;

- витіснити нинішнього лідера з його позицій;
 - бути у числі лідерів галузі
 - бути у першій десятці;
 - просунутися на один-два щаблі наверх;
 - отримати перемогу в боротьбі з певним конкурентом (необов'язково з лідером);
 - утримати позиції;
 - просто вижити.
3. Цілі по досягненню певної частки на ринку:
- агресивна експансія за рахунок придбання інших фірм і внутрішнього зростання;
 - експансія за рахунок внутрішнього зростання (витіснення фірм-конкурентів і зростання ринкової частки);
 - експансія за рахунок придбання інших фірм;
 - утримання існуючої частки ринку (темпи зростання частки ринку дорівнюють темпам зростання галузі);
 - скорочення частки ринку для досягнення короткострокових цілей по прибутку (акцент робиться на прибутковість, а не на обсяг реалізації);
4. Конкурентна позиція / ситуація:
- стає сильніше, змінюється;
 - компанія добре захищена і здатна захистити свої позиції;
 - компанія “застрягла в середині колоди”;
 - компанія намагається підсилити свої позиції;
 - компанія знаходиться у стані жорсткої конкурентної боротьби, та втрачає свої позиції;
 - компанія змінює позицію на ринку таким чином, щоб мати можливість забезпечити собі захист.
5. Тип стратегії:
- наступальна;
 - захисна;
 - комбінація захисту і наступу;
 - агресивна стратегія з високим рівнем ризику;
 - консервативна стратегія наслідування.
6. Загальноконкурентна стратегія:
- лідерство по витратам;
 - фокусування на ринковому сегменті;
 - покупців з високими доходами
 - покупців з низькими доходами

географічна ніша
покупців з особливими потребами
інша ніша.

- стратегія диференціації з акцентуванням на
якість обслуговування
технологічні переваги
широкий параметричний ряд, репутацію і імідж фірми інших
додаткових переваг для споживача.
- стратегія оптимальних витрат.

6.Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії по реалізації стратегії або конкурентні можливості, які кожна фірма повинна забезпечити собі, щоб бути конкурентоспроможною і домогтися фінансового успіху. Наведемо типові КФУ, що можуть діяти в галузі.

КФУ, що відносяться до технології.

- якість НДДКР;
- можливість інновацій у виробничому процесі;
- можливість розробки нових товарів;
- ступінь оволодіння існуючими технологіями;

КФУ, що відносять до виробництва

- низька собівартість продукції;
- якість продукції;
- високий ступінь використання виробничих потужностей;
- вигідне розташування підприємства (економія на транспортуванні);
- доступ до кваліфікованої робочої сили;
- висока продуктивність праці (важливо для трудомістких галузей);
- можливість виготовлення великої гамми моделей;
- можливість виконання замовлень споживачів.

КФУ, що відносять до реалізації продукції

- широка мережа гуртових дистриб'юторів;
- наявність товарів в мережі роздрібної торгівлі;
- наявність пунктів роздрібної торгівлі, що належать компанії;
- низькі витрати на реалізацію;

- швидка доставка.

КФУ, що відносяться до маркетингу

- висока кваліфікація співробітників відділу реалізації;
- доступна для клієнтів система сервісу при використанні продукції;
- педантичне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок);
- наявність гами моделей продукції;
- мистецтво продажу;
- привабливий дизайн;
- гарантії для покупців.

КФУ, що відносяться до професійних навичок

- особливий талант (важливий при наданні професійних послуг);
- ступінь оволодіння технологією;
- мистецтво давати ефективну рекламу;
- спроможність швидко переводити нові товари у стадії серійного випуску.

КФУ, пов'язані з організаційними можливостями

- рівень інформаційних систем (особливо важливий при наданні послуг);
- спроможність швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації;
- значний досвід у галузі менеджменту.

Інші КФУ

- добрий імідж у покупців;
- загальні низькі витрати;
- вигідне розташування;
- співробітники, що можуть добре контактувати з клієнтами;
- доступність фінансових ресурсів (особливо важлива для молодих фірм);
- наявність патентів.

7. Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості

Завершальним кроком аналізу конкуренції в галузі є визначення привабливості в галузі на найближчу та довгострокову перспективу. Залежно від результатів аналізу компанія робить

висновок або про прийняття агресивної стратегії розвитку і зростання, або про обережне інвестування і захист конкурентоспроможності та прибутковості, або про вихід з ринку. Це залежить як від стану в галузі, так і від самої фірми. Загальну привабливість галузі аналізують за такими показниками:

- потенціал зростання галузі;
- сприятлива чи несприятлива дія на галузь основних рушійних сил конкуренції;
- можливість приходу в галузь чи виходу з неї великих фірм;
- стабільність попиту;
- посилення чи послаблення дії конкурентних сил;
- серйозність проблем, що стоять перед галуззю в цілому;
- ступінь ризику і невизначеності, пов'язаних з майбутнім галузі;
- зростання або зниження прибутковості галузі, як результат існуючих умов конкуренції і дії рушійних сил.

Треба враховувати, що привабливість галузі – це не абсолютний показник, а відносний, тобто він повинен оцінюватися з позиції конкретної фірми. Середовище, несприятливе для слабких конкурентів, може бути сприятливим для сильних конкурентів. Конкретно для кожної компанії треба визначити ряд додаткових факторів:

- можлива зміна конкурентної позиції самої фірми;
- можливість використовувати слабкі місця конкурентів;
- спроможність компанії захищатися від впливу факторів, що роблять галузь малопривабливою;
- ступінь впливу роботи фірми у даній галузі на можливість досягнення успіху в інших галузях, де є ділові інтереси фірми.

ІІІ. АНАЛІЗ СТАНУ КОМПАНІЇ (ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ)

Для аналізу стану компанії необхідно відповісти на такі питання:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія.
2. Визначити силу і слабкість компанії, її можливості та загрози для неї.
3. З'ясувати конкурентоспроможність цін і витрат компанії.
4. Визначити міцність конкурентної позиції.
5. Визначити стратегічні проблеми компанії.

1 Визначення ефективності діючої стратегії

Для цього необхідно перш за все визначити, яку конкурентну стратегію сповідує компанія: лідерство за рахунок низьких витрат, диференціація продукції, концентрація на певному сегменті або стратегія оптимальних витрат. Другим важливим моментом є визначення меж конкуренції компанії в галузі – скільки каналів розподілу продукції вона використовує, розміри і відмінності географічних ринків збуту і груп споживачів. Важливими показниками стратегічного і фінансового стану компанії є:

1. Ринкова доля компанії і її місце в галузі.
2. Динаміка прибутку компанії і її місце серед конкурентів.
3. Тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції.
4. Порівняння динаміки обсягів продажу компанії і динаміка ринку в цілому.
5. Розмір кредитів.
6. Репутація фірми у покупців, її імідж.
7. Чи є компанія лідером у технології і новаціях якості і т.п.

2. Сила і слабкість компанії, можливості і загрози

Сила – це те, в чому компанія досягла певних успіхів, або її особливість, що надає їй додаткові можливості. Слабкість – це відсутність чого важливого для функціонування компанії, або те, чого компанія не може зробити і те, що ставить її в несприятливі умови.

Приклади сили і слабкості наведені нижче

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
конкурентні переваги (унікальність) найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної	відсутність реальних конкурентних переваг постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) втрата конкурентної позиції, внаслідок... нижчі за середні темпи

ініціативи) стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір» сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності вища за середню обізнаність про стан ринку знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку	зростання брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість втрата репутації у споживачів «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам
---	--

Успішна стратегія – це така, яка використовує сильні сторони і направлена на ліквідацію слабких сторін. Тобто організаційна стратегія повинна враховувати як сильні так і слабкі сторони і її конкурентні можливості.

Ринкову стратегію компанії також визначають зовнішні загрози і ринкові можливості. Для цього також необхідно ретельно оцінити ці фактори. Треба пам'ятати, що інтереси галузі і інтереси компанії можуть суттєво відрізнятися. Компанія може мати добрі можливості, щоб зайняти міцну конкурентну позицію, а може вийти з боротьби. Треба реально оцінювати можливості компанії – всі можливості є можливостями лише тоді, коли вони можуть бути реалізовані. Інакше це є ілюзія, яка відволікає сили і ресурси компанії. Приклади можливостей та загроз наведені (див *Табл*)

ЗАГАЛЬНІ ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтоване	Інфляція; велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);

законодавство; обслуговування додаткових груп споживачів; входження у нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями; вертикальна інтеграція; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; самозаспокоєність ключових конкурентів; швидке зростання ринку.	зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або спад; «ворожі дії» з боку держави; зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу ; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.
---	---

Після складання SWOT-таблиці необхідно відповісти на такі питання:

1. Чи роблять слабкі сторони компанії вразливою в конкурентній боротьбі і заважають їй використати перспективи галузі? Які слабкі сторони компанії повинна ліквідувати її стратегія?
2. Які сильні сторони має компанія, щоб на них могла базуватися конкурентна стратегія?
3. Які можливості галузі може використовувати компанія, враховуючи свій досвід і ресурси? Які можливості для фірми є найкращими для того, щоб досягти успіху в галузі. Яких загроз повинна перш за все остерігатися керівництво і які кроки необхідно здійснити, щоб забезпечити надійний захист?
4. Яких загроз повинна перш за все остерігатися керівництво і які кроки необхідно здійснити, щоб забезпечити надійний захист?

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис.2.9).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СiМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

поле СiЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії (Рис.1).

3.Визначення конкурентоспроможності цін і витрат компанії

Визначення конкурентоспроможності цін і витрат особливо важливе для виробників товарів широкого вжитку, де цінова конкуренція відіграє найважливішу роль. Проте навіть в тих галузях, де товари диференційовані та цінова і нецінова конкуренція відіграють однакову роль, компанії також повинні контролювати витрати і при перевищенні своїх витрат над рівнем витрат конкурентів повинні створювати додаткову цінність. Різниця у витратах конкурентів на виробництво аналогічної продукції може бути викликана такими чинниками:

- відмінностями у цінах на сировину, комплектуючі, енергію;
- відмінностями у технології і віці устаткування. Різний вік устаткування означає різну вартість, величину постійних витрат і різну продуктивність, що в цілому відбивається на собівартості продукції;

- різницею у виробничих витратах, що може бути пов'язане з використанням кривої досвіду, фактору масштабності виробництва, різним рівнем оплати праці, різними накладними витратами;
- різницею в рівнях залежності конкурентів від рівня інфляції і зміни обмінних курсів валют (важливо для глобальних галузей);
- відмінностями у витратах на транспортування;
- відмінностями у витратах на збутову мережу;

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (шанси)	Загрози
	1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
Сильні сторони	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
1. 2. і т. ін.		
Слабкі сторони	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)
1. 2. і т. ін.		

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Для конкурентоспроможності компанії важливо, щоб її витрати відповідали рівню витрат конкурентів. При виконанні курсової роботи необхідно проаналізувати витрати як досліджуваної фірми, так і фірм конкурентів.

Аналіз витрат і ланцюжка цінностей

При аналізі витрат компанії важливим інструментом є аналіз ланцюжка цінностей. Як відомо, ланцюжок цінностей відображає шлях створення продукту і аналізувати його треба з точки зору можливостей отримання вартісних переваг над конкурентами під час виготовлення продукції. При аналізі ланцюжка цінностей аналізуються такі моменти в основній діяльності.

1. Матеріально-технічне постачання – всі витрати пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, комплектуючих; їх транспортування, зберігання, транспортування, контроль якості і управління матеріально-технічними запасами.
2. Виготовлення – витрати і активи направлені на перетворення потоків сировини в кінцевий продукт (виробництво, складання, пакування, забезпечення функціонування устаткування, сертифікація якості, захист довкілля)
3. Доставка товарів споживачу – наявність чи відсутність можливості доставляти товари з меншими витратами.
4. Продаж і маркетинг – види діяльності, що мають відношення до просування товарів на ринок, підтримці дилерів і дистриб'юторів.
5. Обслуговування або сервіс – витрати пов'язані з наданням післяпродажних послуг (ремонт, надання запчастин, інформація для покупців і розгляд претензій).

При аналізі ланцюжка цінностей у допоміжній діяльності треба звертати увагу на такі моменти:

1. Розвиток досліджень і розробку продукції технологій і систем – тобто покращення процесу проектування продукції, розробку необхідного технологічного устаткування, створення необхідних баз даних, розвиток системи телекомунікацій.
2. Управління людськими ресурсами – прийом на роботу, розвиток соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками і адміністрацією, підвищення професійного рівня.
3. Загальне управління – види діяльності, пов'язані з керуванням фінансами, юридичними питаннями, безпекою фірми і конфіденційністю ділової інформації.

Аналізуючи дії компанії з точки зору ланцюжка цінностей у напрямку створення готової продукції, можна краще зрозуміти структуру витрат фірми і визначити її основні елементи. Розуміння ланцюжка цінностей вимагає розуміння таких моментів.

1. Компанія намагається досягти конкурентних переваг або за рахунок лідерства по витратам, або за рахунок диференціації, або за рахунок оптимальних витрат.
2. Формування витрат у кожному виробничому ланцюжку і те, як витрати в одному ланцюгу впливають на витрати в інших виробничих ланцюжках.
3. Чи є можливість зв'язку між ланцюжком цінностей і зменшенням цін на продукцію.

При аналізі ланцюжка цінностей частково чи повністю інтегрованих компаній треба враховувати відмінності у масштабах здійснюваної діяльності. Неконкурентоспроможні ціни в таких компаніях можуть утворюватись за рахунок надмірно високих витрат на просування товару та інше. Можна рекомендувати проаналізувати можливість зменшення витрат на стадії придбання сировини і комплектуючих проаналізувавши такі напрямки:

- узгодити з постачальниками більш прийнятні ціни;
- працювати з постачальниками, щоб допомогти їм зменшити свої витрати;
- здійснити інтеграцію “назад”, щоб отримати контроль над комплектуючими, і їх вартістю;
- використати більш дешеві товари-замінники;
- намагатися більш ефективно керувати зв'язками своїх постачальників і вашої фірми для цього, наприклад, можна використовувати метод роботи “точно в строк”, що скоротить витрати на складування;
- спробувати компенсувати витрати в цьому ланцюгу в інших ланцюжках.

Треба також проаналізувати витрати торгівельної мережі з метою їх скорочення, розглянувши такі напрямки:

- стимулювати дистриб'юторів до зменшення продажної ціни;
- працювати у тісному контакті з учасниками каналі просування товарів для знаходження взаємовигідних можливостей для зменшення витрат;
- використовувати інтеграцію “вперед”, щоб зекономити витрати на просування товарів.

Якщо аналізувати основну діяльність компанії по виробництву товарів з метою їх скорочення доцільно у таких напрямках:

- можливість скорочення внутрішнього бюджету і раціоналізації операцій;

- покращення методів роботи і удосконалення технологічного процесу (збільшення продуктивності, підвищення коефіцієнту змінності, збільшення ефективності ключових видів діяльності);
- спробувати уникнути етапів з високими витратами (зміна технології, передача витратних етапів іншим кооперованим підприємствам);
- передати високовитратні види діяльності в ті регіони, де вони можуть бути здійснені дешевше;
- інвестувати кошти в ресурсозберігаючі технології;
- удосконалювати технологічні процеси з найбільшими витратами, якщо необхідні обладнання і технології вже придбані;
- спростити дизайн товару, зробити його більш економічним;
- спробувати компенсувати високі витрати в цьому ланцюгу зменшуючи витрати в інших ланцюгах.

Таким чином, щоб реально з'ясувати становище компанії у питанні конкурентоспроможності витрат і цін, треба зробити чотири наступні кроки:

1. Скласти ланцюжок цінностей компанії.
2. Вивчити зв'язки між окремими ланками у межах всього ланцюга.
3. З'ясувати які види діяльності є визначальними для задоволення потреб споживачів і успіху на ринку.
4. Провести порівняльну оцінку витрат компанії з конкурентами і визначити які види діяльності є головні, які види діяльності здійснюються конкурентами більш ефективно.

4.Визначення конкурентної позиції фірми

Для цього необхідно з'ясувати:

1. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії у даний момент.
2. Перспективи зміни позиції компанії на майбутнє.
3. Яке місце займає компанія серед конкурентів.
4. Які конкурентні переваги має компанія на даний момент і чи є в неї можливості захищати ці конкурентні переваги, враховуючи вплив рушійних сил конкуренції.

Ознаки конкурентної сили:

- наявність важливих головних переваг;
- значна доля на ринку;
- лідируюча чи відмінна стратегія;
- зростаюча кількість споживачів і покращення відношення до фірми та її продуктів;

- спроможність компанії краще ніж конкуренти враховувати ринкові тенденції;
- компанія входить до стратегічної групи з найкращим становищем на ринку;
- товари компанії сильно диференційовані;
- найнижчі витрати на виробництво – рівень прибутковості вище середнього;
- наявність у компанії технологічних і інноваційних переваг;
- висококваліфікований, готовий до змін керівний персонал;
- компанія може отримати зиск зі сприятливої ситуації.

Ознаки конкурентної слабкості:

- компанія має конкурентні недоліки;
- конкуренти захоплюють її долю на ринку;
- доходи нижчі ніж середні по галузі;
- недостатність фінансових ресурсів;
- репутація компанії у споживачів погіршується;
- становище конкурентної групи, до якої входить компанія погіршується;
- становище компанії непевне в найбільш перспективних напрямках;
- високі витрати;
- компанія не може впливати на ринок внаслідок невеликих розмірів;
- компанія не може протистояти загрозі поглинання;
- низька якість товарів;
- брак фахових знань і вмінь в основних сферах.

Оцінка конкурентної сили

Визначення конкурентної сили проводиться за чотири етапи:

1. Виділяють найважливіші показники для успіху в даній галузі (ключові фактори).
2. Оцінюють фірму і її конкурентів за кожним показником. Для цього можна використовувати бальну оцінку (від 0 до 10) або якісні характеристики – краще (+), гірше (-), майже однаково (=) якщо інформації не достатньо.
3. Розрахунок підсумкових показників конкурентної сили шляхом складання оцінок сильних сторін.
4. Висновок про масштаби і ступінь конкурентних переваг чи недоліків.

5. Аналіз стратегічних проблем фірми

Заключною задачею стратегічного аналізу є визначення тих питань, на яких повинен зосередитися менеджмент фірми при формуванні ефективного плану дій. Для того, що точно вказати питання, на яких необхідно зосередитись компанії, слід взяти до уваги наступні чинники:

- чи прийнятна стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати дію рушійних сил конкуренції;
- наскільки відповідає стратегія фірми ключовим факторам успіху в галузі;
- чи дає добрий захист протидії 5-ти конкурентних сил діюча конкурентна стратегія фірми. Особливо треба врахувати дію тих сил, вплив яких може істотно збільшитись;
- в яких ситуаціях діюча стратегія не зможе захистити компанію від зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей;
- чи є ймовірність погіршення конкурентної позиції фірми внаслідок активних дій однієї чи декількох фірм-конкурентів. Якщо так, то де саме і як;
- чи має компанія конкурентні переваги, чи необхідно працювати, щоб їх створити;
- сильні і слабкі сторони діючої стратегії;
- чи необхідні додаткові дії, щоб отримати зиск від наявних можливостей і підсилити конкурентні переваги, зменшити витрати.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1985.
4. Драккер Л.Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Техн.шк. бизнеса, 1992.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
6. Менеджмент организации: Учеб. Пособие / Под ред. З.П.Румянцевой. – М.: Инфра, 1995.
7. Мескон А., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
8. Петров А.М. Методология выработки стратегии предприятия. – СПб.: УЭФ, 1992.
9. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986.
10. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой / Под общ. Ред. А.П.Градова. – СПб, 1996.
11. Фалмер Р.В. Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М.: ВИПК “Энерго”, 1992.
12. Экономическая стратегия фирмы: Учеб.пособие / под ред. А.П. Градова. – СПб, 1995.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. “ЮНИТИ”, 1998. – 576 с.
14. Шершньова З.Є.,Оборська С.В. Стратегічне управління.-Навч. Посібник.-К.; КНЕУ, 1999-384с.
15. Портер Майкл Е П Стратегія конкуренції/Пер з англ.- К.Основи.1998 390с.
16. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Х..Основа,1999.-620с.

ЗМІСТ

I. Аналіз зовнішнього середовища організації.	4
1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):	5
2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):	5
3. Структурні тенденції:.....	6
4. Науково-технічні тенденції:	6
5. Природно-екологічна складова:	6
6. Тенденції ресурсного забезпечення:	6
7. Демографічні тенденції:.....	7
8. Соціально-культурна складова:	7
9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).	7
10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):	7
II Аналіз проміжного середовища	10
1.Визначення основних показників, що характеризують галузь.	10
2.Аналіз конкурентних сил в галузі....	11
3.Прогноз змін в структурі конкурентних сил в галузі і зовнішньому середовищі.	14
4.Визначення стратегічних груп конкурентів	16
5.Визначення найбільш ймовірних кроків конкурентів.	17
6.Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.	19
7.Аналіз загальної привабливості галузі і її перспектив по забезпеченню високого рівня прибутковості	20
III. АНАЛІЗ СТАНУ КОМПАНІЇ (внутрішнє СЕРЕДОВИЩЕ організації).....	21
1.Визначення ефективності діючої стратегії	22
2.Сила і слабкість компанії, можливості і загрози	22
Потенційні внутрішні недоліки	22
3.Визначення конкурентоспроможності цін і витрат компанії	25
4.Визначення конкурентної позиції фірми	29
5.Аналіз стратегічних проблем фірми	31
Література:.....	32