



Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Пономаренко П.І., Марченко О.О.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання індивідуального завдання
з нормативної дисципліни
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів денної форми навчання
з напрямку підготовки
6.030504 Економіка підприємства

Дніпропетровськ
2013

Общие сведения к выполнению задания

Студент самостоятельно выбирает предприятие, в т.ч. направления деятельности предприятия (фирмы) или предполагает выпустить на рынок новый продукт, для чего делает анализ окружающей среды реально существующего предприятия с целью изучения конкуренции на данном рынке.

В структуре индивидуального задания предусматривается три раздела:

1. Общая характеристика предприятия с указанием вида и направлений деятельности, организационно-правовой формы. Сформулированная миссия предприятия. Приведение стратегических целей предприятия по четырем сферам:
 - 1) доходы организации;
 - 2) работа с клиентами;
 - 3) потребности и благосостояние сотрудников;
 - 4) социальная ответственность.

Обязательно также указание формы принятия решений по установлению целей предприятия.

2. Поэтапный анализ окружающей среды предприятия, включая анализ по табл. 1-3, с конечным выводом о привлекательности отрасли, а также о позиции Вашего предприятия в соответствующей отрасли (на соответствующем рынке производимых товаров/услуг).
3. Выбор комплексной (начиная с глобальной и заканчивая функциональной) предполагаемой к внедрению либо уже применяемой стратегии производственно-хозяйственной деятельности Вашего предприятия с численным обоснованием сделанного выбора стратегии.

Анализ положения предприятия (фирмы) необходимо начать с исследования структуры отрасли, в которой работает данная фирма, Отрасль представляет собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой (рисунок).

В качестве основы для проводимого анализа окружающей среды используется модель М.Портера, поскольку именно школа позиционирования, одна из десяти школ управленческой мысли (представителем которой является М.Портер), утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут привести предприятие к успеху в его производственно-хозяйственной деятельности. Модель пяти сил позволяет сначала теоретически (что важно в учебном курсе «Стратегия

предприятия») обосновать получение и использование конкурентного преимущества посредством правильного позиционирования предприятия в отдельной отрасли.

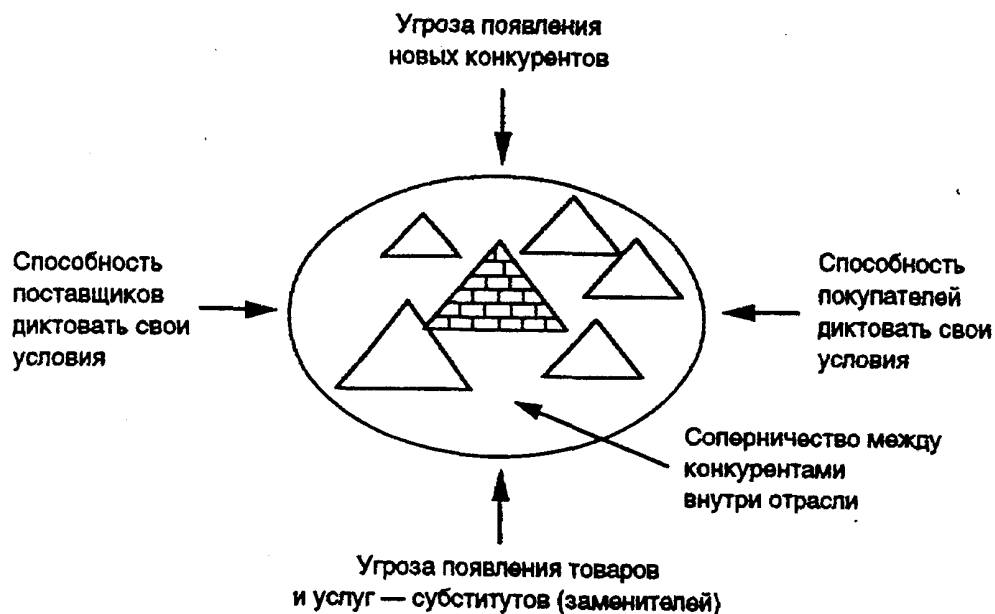


Рисунок. Модель пяти сил М. Портера на примере добывающей отрасли

Статичность же проводимого анализа допустима в пределах выполнения данного индивидуального задания.

Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом производимой продукции, не уровнем используемой технологии, а таким фактором как структура отрасли.

Соперничество между фирмами, производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке происходит либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, инновации, возможность кредитования приобретения товаров).

Сила 1. Угроза появления новых конкурентов. Наиболее общие причины, препятствующие фирмам входить в новые отрасли следующие.

1. Экономия на масштабах производства, т.е. уменьшение себестоимости каждой новой единицы продукции в условиях широкомасштабного производства.

2. Значительное сокращение себестоимости в результате использования накопленного опыта. В данном случае преимущество предприятия (фирмы) не в том, что она является крупномасштабным производителем, а в том, что она накопила

определенный опыт, производя конкретный вид продукции или услуг в течение долгосрочного периода.

3. Приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателя. Вновь пришедшей на рынок фирме весьма сложно заинтересовать клиентов и отвоевать часть рынка у зарекомендовавших себя фирм.

4. Объем необходимых капиталовложений (в т.ч. инвестиций). Только лишь абсолютный объем минимальных капиталовложений, необходимых при внедрении в новую отрасль, может послужить сдерживающим фактором (например, в таких отраслях, как аэрокосмонавтика, нефтепереработка и т.п.)

5. Неравенство в затратах, не зависящее от размера предприятия. Возникает, например, вследствие наличия у конкурентов возможности использовать более дешевые трудовые ресурсы или более дешевое сырье.

6. Доступ к каналам сбыта. Если сбыт товаров предприятия (фирмы) конкурента налажен более эффективно, то соответственно ее объем продаж будет выше.

7. Политика государства: законодательные акты, тарифные и нетарифные ограничения, политика в области патентов и т. д.

В случае, если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Однако, если при этом рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены будут снижаться. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обуславливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Сила 2. Угроза появления товаров-субститутов. Под субститутом понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой Вами отрасли. Если на рынке появился субститут, представляющий реальную угрозу, конкурирующие предприятия (фирмы), скорее всего, воздержатся от повышения цен на свои товары (работы, услуги) и будут стремиться совершенствовать их.

Говоря о субститутах, необходимо рассмотреть все возможные потребности, которые удовлетворяет товар, обращающийся на данном рынке (например, часы служат не только показателем точного времени, но также показывают статус человека, являются модным аксессуаром, к тому же часы могут приобретаться в качестве подарка).

Необходим постоянный контроль ситуации на рынке, так как в некоторых случаях появление субститута может негативно сказаться на объемах продаж и уровне прибыли предприятия (фирмы), даже если уже удалось повысить качество своей продукции или сократить цены путем уменьшения издержек.

Уровень конкуренции с товаром-субститутутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как "стоимость переключения покупателя", т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю.

Сила 3. Способность покупателей диктовать свои условия. Покупатели могут выставлять свои условия по цене. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить предприятиям-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Покупатели особенно сильны в следующих ситуациях:

- когда на рынке присутствует лишь несколько покупателей и они закупают товар в большом количестве;
- если объем закупок товара клиентом соизмерим в процентном отношении с общими объемами продаж на данном рынке;
- когда на рынке представлено большое количество мелких продавцов;
- если представленные на рынке товары являются более или менее стандартными; это расширяет выбор клиента, позволяя ему легко и без каких-либо потерь переключаться с одного продавца на другого;
- если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- покупателю более выгодно закупать товар у нескольких фирм, нежели у одной.

Сила 4. Способность поставщиков диктовать свои условия. Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены. К поставщикам относятся продавцы сырья, комплектующих, квалифицированной рабочей силы и т.д.

Продавцы имеют преимущество в ситуациях:

- на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции, и уровень конкуренции между ними невысок;
- поставляемая продукция уникальна: в этих условиях покупателю трудно или слишком дорого переключится с одного продавца на другого.

В понятие "поставщик" можно также включать предприятия (фирмы), поставляющие на рынок услуги по управленческому консультированию, квалифицированную рабочую силу, финансовые средства.

Сила 5. Привлекательность отрасли. Предприятия (фирмы) способны регулировать действие каждой из пяти сил посредством собственной стратегии. Вам необходимо разработать стратегию для Вашего предприятия.

Определяющим фактором привлекательности отрасли является следующее —

возможность Вашим предприятием (фирмой) получить и сохранить для своих клиентов следующие стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы:

1) вновь пришедшие на рынок предприятия (фирмы) лишают своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу;

2) наиболее крупные и сильные клиенты способны сами удержать созданные для них стоимостные преимущества;

3) предприятия (фирмы), производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар (так как это даёт возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей);

4) наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние предприятия (фирмы), имеющие на рынке лишь небольшую долю;

5) в результате конкурентной борьбы, например, при проникновении на рынок новых фирм, стоимостные преимущества либо переходят покупателям (в форме снижения уровня цен), либо происходит увеличение затрат на конкурентную борьбу (т.е. на усовершенствование производственных мощностей, разработку новой продукции, рекламу, маркетинг).

Структура отрасли предопределяет, кому же достанутся эти преимущества. В табл.1 приведен пример оценки отраслевой среды предприятия, табл. 2 – маркетинговая оценка предприятия по группам факторов, в табл. 3 – сильные и слабые стороны предприятия в сравнении с конкурентами, т.е. элемент SWOT-анализа, но при рассмотрении внешней среды предприятия. Таблицы в основном объеме индивидуального задания не включаются, а выносятся в приложение. В основной текст включаются:

- графическое отражение анализа данных таблиц;
- выводы по анализу данных таблиц.

Успех деятельности предприятия (фирмы) зависит от степени привлекательности отрасли, в которой предприятие работает, и проводимой управленческой стратегии.

Оценка отраслевой среды

Группа факторов	Оценка, в баллах				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
<u>Факторы конкуренции:</u>					
Существование равных конкурентов					+
Интенсивность конкуренции				+	
Степень специализации конкурентов			+		
Трудность входа в отрасль новых предприятий			+		
Трудности выхода из отрасли предприятия (фирмы)			+		
Изменяемость доли рынка			+		
Уровень интеграции (вертикальной, горизонтальной)					+
Наличие товаров-заменителей					+
Загрузка мощностей				+	
<u>Барьеры входа в отрасль:</u>					
Эффект масштаба (возможность экономии на постоянных расходах)			+		
Потребность в инновациях			+		
Связанность потребителей с поставщиками				+	
<i>Продолжение табл. 1</i>					
Наличие каналов распределения				+	
Доступность каналов распределения			+		
Доступ к сырью				+	
Государственный протекционизм		+			
Социальные, культурные, организационные барьеры.	+				
<u>Барьеры выхода из отрасли:</u>					
Государственные и социальные ограничения	+				
Опасность социальных проблем			+		
<i>Продолжение табл. 1</i>					

Специализация оборудования				+	
Зависимость от стратегических взаимоотношений					+
<i><u>Взаимоотношения с поставщиками:</u></i>					
Местные поставщики		+			
Материалы-заменители	+				
Интенсивность конкуренции среди поставщиков				+	
Доступ к иностранным поставщикам	+				
Формирование стратегических союзов		+			
Уровень вертикальной интеграции с поставщиками				+	
<i><u>Технологические факторы:</u></i>					
Уровень технических новшеств		+			
Сложность продукции, производства			+		
Патенты, интеллектуальная собственность	+				
Капиталоемкость и наукоемкость продукции				+	
<i><u>Макроэкономические факторы:</u></i>					
Инфляция		+			
Валютная стабильность	+				
Квалификация рабочей силы				+	
Законодательные угрозы		+			
Степень государственного регулирования		+			
Налогообложение				+	
Поддержка и субсидии государства	+				
Иностранные инвестиции и частная собственность		+			
<i><u>Социальные факторы:</u></i>					
Дисциплина работников			+		
Демографические изменения		+			
Степень охвата профсоюзами				+	
Отношение рабочих с руководством					+

Таблица 2

Маркетинговая оценка предприятия

<i>Группа факторов</i>	<i>Оценка, в баллах</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Условия маркетинга</i>					
1. Продукт:					+
ассортимент, модификации				+	
чувствительность спроса к изменению экономических условий			+		
2. Ценообразование:					
стратегия					+
эластичность спроса				+	
3. Распределение продукта:					
отношения с дистрибьютором			+		
предпочтительность каналов распределения			+		
средства транспортировки				+	
4. Продвижение:					
реклама			+		
упаковка и маркировка					+
гарантии качества					+
<i>Научно-исследовательские работы (НИР), опытно-конструкторские работы(ОКР):</i>					
1. Инвестиции в НИОКР			+		
2. Компьютеризация				+	
3. Конструкторские разработки		+			
4. Защита интеллектуальной собственности	+				
<i>Производство: гибкость</i>		+			
2. Производственные мощности: загрузка					+
3. Ресурсы:					
размещение				+	
специализация производства					+
<i>Продолжение табл. 2</i>					

4. Техпроцесс:					
технологические возможности				+	
гибкость наладки оборудования		+			
5. планирование и организация производства:					
размер производственных заказов				+	
контроль поставок материалов					+
участие работников в принятии решений	+				
мотивация труда (настрой и увлеченность рабочих)			+		
распределение ответственности		+			
<i>Государственное регулирование:</i>					
1. Контроль состояния среды			+		
2. Техника безопасности на рабочих местах					+
3. Стандарты качества продукции					+
4. Аудит, внутренний контроль					+

Сильные и слабые стороны предприятия в сравнении с конкурентами

<i>Группа факторов</i>	<i>Конкурент</i>				
	<i>1-й</i>	<i>2-й</i>	<i>3-й</i>	<i>4-й</i>	<i>5-й</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i><u>1. Маркетинг</u></i>					
Качество товаров	4	4	4	3	5
Количество товаров
Дифференциация продуктов					
Доля рынка					
Гибкость ценообразования					
Каналы распределения					
Программы продвижения товаров					
Услуги покупателям					
Маркетинговые исследования					
Реклама					
Размер отдела сбыта					
Экспортные возможности					
<i><u>2. НИОКР:</u></i>					
Новизна конкуренции товара	3	3	4	2	5
Наличие компьютерных систем
<i><u>3. Производство:</u></i>					
Производство и качество сырья	2	1	4	4	5
Производственные мощности
Производительность труда					
Издержки производства					
Ресурсы и оборудование					
Контроль запасов товарно-материальных ценностей					
Контроль качества					
Эффективность использования энергии					
Гибкая переналадка оборудования					
Наличие запчастей к оборудованию					
<i><u>4. Трудовые ресурсы:</u></i>					
Квалификация персонала	2	5	4	4	5
Преданность и удовлетворенность сотрудников
Дисциплина и настроение текущих кадров					
Квалификация руководителей					
Знание рыночной экономики					
Уровень вознаграждения					

Требования к оформлению задания

Объем выполненного задания, без учета приложений, не должен превышать **10 страниц** машинописного текста. Формат нумерации страниц – начать с 1-й, сверху страницы справа, но «без Номера на первой странице».

Поля сверху и снизу - **по 20 мм**, справа – **15 мм**, слева – **25 мм**. Шрифт - **Times New Roman**. Размер шрифта (кегель) – **12-14 pt**. Междустрочный интервал – **1,0-1,5**. Выравнивание текста - **по ширине**, между словами допускается только один пробел.

Все приведенные таблицы должны иметь заголовки, а рисунки и схемы – подрисуночные подписи.

Работа обязательно должна быть скреплена скобами или скоросшивателем. Нескрепленные работы не принимаются.

Форма титульного листа приведена в Приложении.

Міністерство освіти і науки України
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»



Фінансово-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

**Індивідуальне завдання
з дисципліни «Стратегія підприємства»**

на прикладі підприємства «_____»

Виконавець:

студ. групи _____

_____ (прізвище та ініціали)

Перевірив:

проф. Пономаренко П.І.

Дніпропетровськ

2015