**Практичне заняття №5**

**На тему: Вибір стратегічної позиції підприємства на підставі**

**стратегічного аналізу**

**1. Для підприємства з діяльністю якого Ви обізнані проведіть сегментацію зовнішнього середовища , виділивши за певними критеріями (потреба, технологія, споживачі, географічне місце розміщення, умови ведення бізнесу тощо ) та обґрунтувавши стратегічні зони господарювання.**

Проведемо сегментацію зовнішнього середовища підприємствата виділимо його стратегічні зони господарювання (СЗГ).

Динамічність ринкової кон’юнктури, ускладнення умов провадження діяльності, наявність сильних конкурентів стало приводом для того, щоб провести сегментацію зон господарювання підприємства.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент бізнес-середовища організації, в якому вона працює (або планує працювати в перспективі).

Перший крок аналізу стратегії складається у визначенні відповідних зон, їх дослідженні без зв'язків зі структурою організації чи її поточними послугами. Результат такого аналізу - оцінка перспективи, яка відкривається для організації в плані росту, стабільності та технології. Далі ця інформація потрібна для вибору способу конкуренції з іншими організаціями у відповідній області.

Стратегічними зонами господарювання для підприємства зайнятості є:

**Наприклад:**

**1.Пошук вакансій;**

**2.Організація навчання.**

**2. Для СЗГ організації провести оцінку перспективної привабливості (у випадку широкої диверсифікації діяльності фірми таку оцінку необхідно проводити для 2-3 СЗГ з найбільшою питомою вагою у портфелі фірми).**

Оцінка привабливості СЗГ починається із складання прогнозу економічно соціально-політичних умов, а також технологічних умов діяльності організації в зоні господарювання.

Крім того з’ясовується, наскільки нестабільними будуть умови господарювання в даній зоні, тобто наскільки багато несприятливих моментів для ведення бізнесу і сприятливих моментів в даній зоні господарювання.

Роблять прогноз на перспективу, щодо змін попиту та рентабельності у СЗГ. Такий прогноз роблять користуючись тестовими таблицями за допомогою аналізу факторів, що визначаються в даній зоні господарювання (перелік факторів див. табл. 1). Прогноз здійснюється методом бальної оцінки (за шкалою від –5 до +5).

Аналогічним же чином здійснюють оцінку перспективної рентабельності (див. табл. 2).

Сполучення перспектив зростання *(Пзрост)* СЗГ, параметрів рентабельності *(Прент)* та рівня нестабільності надає можливість одержання загальної оцінки привабливості СЗГ у майбутньому.

Оцінка привабливості СЗГ *(Дсзг) здійснюється за такою формулою:*

*ПСЗГ=а·Пзрост+b·Прент.+с·Тс-d·ТН*

де *Тс -* сприятливі тенденції

*Тн -* несприятливі тенденції

*а, b, с, d —* коефіцієнти значущості кожного параметра факторів попиту, рентабельності, сприятливих та несприятливих тенденцій для кожної зони господарювання. В сумі вони рівні одиниці.

Отже, проведемо оцінку комплексного параметру перспектив попиту в кожній із зон господарювання, використовуючи таблицю 1.

Таблиця 1 – Оцінка комплексного параметру перспектив попиту в стратегічних зонах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Оцінка значення параметра** | |
| **СЗГ-1** | **СЗГ-2** |
| 1. Темп зростання сфери діяльності |  |  |
| 2. Приріст чисельності споживачів |  |  |
| 3. Динаміка географічного розширення ринків |  |  |
| 4. Ступінь оновлення основних фондів і засобів праці |  |  |
| 5. Використання сучасної техніки |  |  |
| 6. Рівень оновлення технології |  |  |
| 7. Рівень задоволеності попиту та вимог споживачів |  |  |
| 8. Сприйнятливість послуг суспільством |  |  |
| 9. Рівень доходів населення |  |  |
| 10. Рівень якості та надійності послуг |  |  |
| **Комплексний параметр перспектив попиту в СЗГ** |  |  |

Тепер оцінимо значення комплексних параметрів перспектив рентабельності в кожній із наведених зон господарювання. Для цього скористаємось таблицею 2.

Таблиця 2 – Оцінка комплексного параметру перспектив рентабельності в стратегічних зонах господарювання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Оцінка значення параметра** | |
| **СЗГ-1** | **СЗГ-2** |
| 1. Коливання рентабельності |  |  |
| 2. Рівень попиту по відношенню до послуг |  |  |
| 3. Стабільність структури ринку |  |  |
| 4. Оновлення асортименту послуг |  |  |
| 5. Тривалість життєвих циклів |  |  |
| 6. Агресивність ведучих конкурентів |  |  |
| 7. Інтенсивність реклами |  |  |
| 8. Ступінь задоволення споживачів |  |  |
| 9. Тиск споживачів |  |  |
| 10. Державне регулювання сфери діяльності |  |  |
| **Комплексний параметр**  **перспектив рентабельності в СЗГ** |  |  |

Комплексна оцінка сприятливих (*Тс*) та несприятливих (*Тн*) чинників для ведення бізнесу в кожній СЗГ оцінюються за шкалою від 0 до 5 балів. Оскільки для обраних нами СЗГ вплив зовнішніх факторів є досить сильним, то:

* для СЗГ-1: *Тс*= \_, *Тн*= \_.
* для СЗГ-2: *Тс* = \_, *Тн* = \_.

Значення коефіцієнтів питомої ваги факторів аналітичної моделі (1) для кожної СЗГ наведено нижче:

* для СЗГ-1: *α* = 0,4; *β* = 0,3; *γ* = 0,2; *δ* = 0,1;
* для СЗГ-2: *α* = 0,4; *β* = 0,3; *γ* = 0,2; *δ* = 0,1;

Виконаємо обчислення стратегічної привабливості кожної стратегічної зони господарювання у майбутньому.



Для розшифровки результатів дослідження, скористаємось наступною оцінювальною шкалою:

0 – 2,0 балів – низький рівень привабливості;

2,1 – 3,5 балів – середній рівень привабливості;

3,6 – 5,0 балів – високий рівень привабливості.

**Висновок стосовно підприємства:**

**3. Для СЗГ фірми провести оцінку конкурентоспроможності, користуючись методом ключових факторів успіху. Прийняти до уваги, що фактори успіху будуть відрізнятися для різних СЗГ.**

Проведемо оцінку конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання організації

В процесі оцінювання СЗГ організації, доцільно також з’ясувати, які конкурентні переваги вона має в даному бізнесі, як їх можна втримати та посилити.

Під конкурентними перевагами розуміють унікальні ресурси та можливості організації, а також важливі для даного бізнесу стратегічні зони господарювання, які допомагають перемагати у конкурентній боротьбі.

Ключовими факторами успіху називаються ті критичні чинники, необхідні для успішної діяльності у певній СЗГ або в галузі в цілому.

Для проведення дослідження, скористаємось таблицями 3-4.

Таблиця 3 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху для СЗГ-1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключовий фактор успіху | Відносна вага | Оцінка конкурентної сили | Результат |
| 1. Якість послуг |  |  |  |
| 2. Широта асортименту |  |  |  |
| 3. Кваліфікація персоналу |  |  |  |
| 4. Імідж та досвід організації |  |  |  |
| Разом |  |  |  |

Таблиця 4 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху для СЗГ-2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключовий фактор успіху | Відносна вага | Оцінка конкурентної сили | Результат |
| 1. Якість послуг |  |  |  |
| 2. Широта асортименту |  |  |  |
| 3. Кваліфікація персоналу |  |  |  |
| 4. Імідж та досвід організації |  |  |  |
| Разом |  |  |  |

Для розшифровки результатів дослідження, скористаємось наступною оцінювальною шкалою:

0 – 2,0 балів – низький рівень конкурентоспроможності;

2,1 – 3,5 балів – середній рівень конкурентоспроможності;

3,6 – 5,0 балів – високий рівень конкурентоспроможності.

**Висновки стосовно підприємства:**

**4. Користуючись матрицею Дж.Електрик-МакКінсі або матрицею БКГ провести обґрунтування доцільних стратегічних заходів щодо обраних СЗГ фірми.**

На основі результатів, отриманих у пунктах 2 і 3 даної роботи та використовуючи матрицю «GeneralElectric»/«McKinsey», маємо змогу провести обґрунтування доцільних стратегічних заходів щодо обраних СЗГ підприємства.

Наведемо матрицю «General Electric»/«McKinsey»на рисунку 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС організації** | | |
| **Сильний** | **Середній** | **Слабкий** |
| **ПРИВАБЛИВІСТЬ СЗГ** | **Висока** | ***Захищена позиція***   * Максимальні інвестиції у розвиток; * Концентрація зусиль на підтримку ефективності | ***Інвестиції у розширення організації***  Прагнення до лідерства;   * Вибіркові інвестиції за критерієм ефективності; * Укріплення слабких місць | ***Вибіркове розширення організації***   * Спеціалізація на обраних напрямках; * Пошук шляхів здолання слабких місць; * Ліквідація у випадку відсутності стабільного росту |
| **Середня** | ***Вибіркове розширення організації***   * Інтенсивні інвестиції у найбільш привабливі сегменти; | ***Вибірковість. Управління спрямоване на доходи, захист існуючої програми***   * Концентрація інвестицій на направленнях з високою дохідністю та відносно низьким ризиком | ***Обмежене розширення («збір врожаю»)***   * Пошук можливостей розширення з низьким ризиком чи скорочення інвестицій |
| **Низька** | ***Захист і переорієнтація***   * Управління поточними доходами; * Концентрація на привабливих сегментах ринку; * Підтримка ефективності послуг | ***Управління, зорієнтоване на доходи***   * Захист позицій у найменш (більш) доходних сегментах; * Удосконалення послуг; * Скорочення інвестицій | ***Ліквідація***   * Скорочення постійних витрат і відмова від інвестицій |

Рис. 1 – Матриця «General Electric»/«McKinsey»

**Висновок відносно підприємства:**

Для визначення конкурентних позицій підприємства на ринку скористаємось таблицею 5.

Таблиця 5

**Характеристики конкурентних позицій бізнес-одиниць**

|  |  |
| --- | --- |
| **Позиції бізнесу** | **Характеристика позиції** |
| Провідна | Лише один представник галузі (якщо такий взагалі є) може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства |
| Сильна | Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна доля ринку може бути в 1,5 разу більше долі найкрупнішого конкурента, але абсолютної переваги немає. |
| Помітна | Це, як правило, один з лідерів в слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і ніхто не займає домінуючих поліцій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє положення. |
| Стійка | Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити. |
| Слабка | Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов’язана з самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно. |
| Нежиттєздатна | Немає сильних сторін і вони не можуть з’явитися і майбутньому. Продовжити таке існування або ліквідовувати бізнес. |

**Висновок відносно підприємства:**