

Українська державна академія залізничного транспорту

Ілюстративний матеріал на тему:

Вибір оптимальної стратегії підприємства у стані невизначеності

Виконала: Постоляко Аліна

Керівник: доц., к.е.н.

Воловельська Ірина Валеріївна

Класифікація стратегій

| Назва стратегії | Сутність стратегії | Результат, що очікується | Рівень потенціалу | Конкурентна позиція на ринку |
|---------------------------------|---|---|---------------------|------------------------------|
| Імітаційна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> Запозичення технологій Придбання ліцензій Придбання технологій | <ul style="list-style-type: none"> Мак результат Мін терміни Мін витрати | Низький Середній | Висока |
| Стратегія ковзання | Виводить продукт на ринок після апробації у конкурентів | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Висока |
| Стратегія переваги | <ul style="list-style-type: none"> Мак рентабельність продукції Мобільне виробництво Великий асортимент продукції | <ul style="list-style-type: none"> Мак прибутки Лідерне становище на ринку | Високий | Висока |
| Стратегія відкриття | <ul style="list-style-type: none"> Проведення інтенс. досліджень Високий ризик Великі фінансові витрати | <ul style="list-style-type: none"> Радикально новий продукт Мак прибутки Лідер на ринку | Високий | Низька (молода фірма) |
| Стратегія відтворення | <ul style="list-style-type: none"> Попит на застарілу продукцію Вдосконалення технологій | Стабільне становище на ринку | Низький | Середня |
| Стратегія якості | <ul style="list-style-type: none"> Підвищення якості товарів Стабільний попит на продукцію | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Середня |
| Стратегія зручного випадку | <ul style="list-style-type: none"> Модернізація продукції, що випускається Мін витрати | <ul style="list-style-type: none"> Стабільне становище на ринку Лідер по асортименту | Середній | Висока |
| Стратегія опозиції | Об'єднання підприємств на будь-яких стадіях НДДКР для протистояння конкурентам | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Низька |
| Стратегія виробнич. заміненості | Випуск понад 50% продукції за суміжною або зв'язаною технологією | <ul style="list-style-type: none"> Вихід на новий ринок Зниження собівартості Підвищення прибутків | Високий Середній | Низька |
| Стратегія макс. випередження | <ul style="list-style-type: none"> Випередження в розробках Постійні інвестиції в НДДКР Високий ризик | Довготривале перебування на передових позиціях в галузі наукових розробок | Високий | Висока Середня |
| Стратегія пошуку власної ніші | Пошук власної ніші (вузька спеціалізація) | <ul style="list-style-type: none"> Позбавлення конкурентів Монополіст у власній ніші | Середній Високий | Висока Середня |
| Стратегія відстоювання | <ul style="list-style-type: none"> Залишитися на ринку Зупинити натиск конкурентів Не може використовуватися в довгостроковому аспекті | <ul style="list-style-type: none"> Зберегти становище на ринку Не відстати від конкурентів | Низький | Середня |

Конкурентне становище на ринку, 2014р



■ Кора ■ Будівельник ■ Моноліт ■ Жилстрой ■ Інші

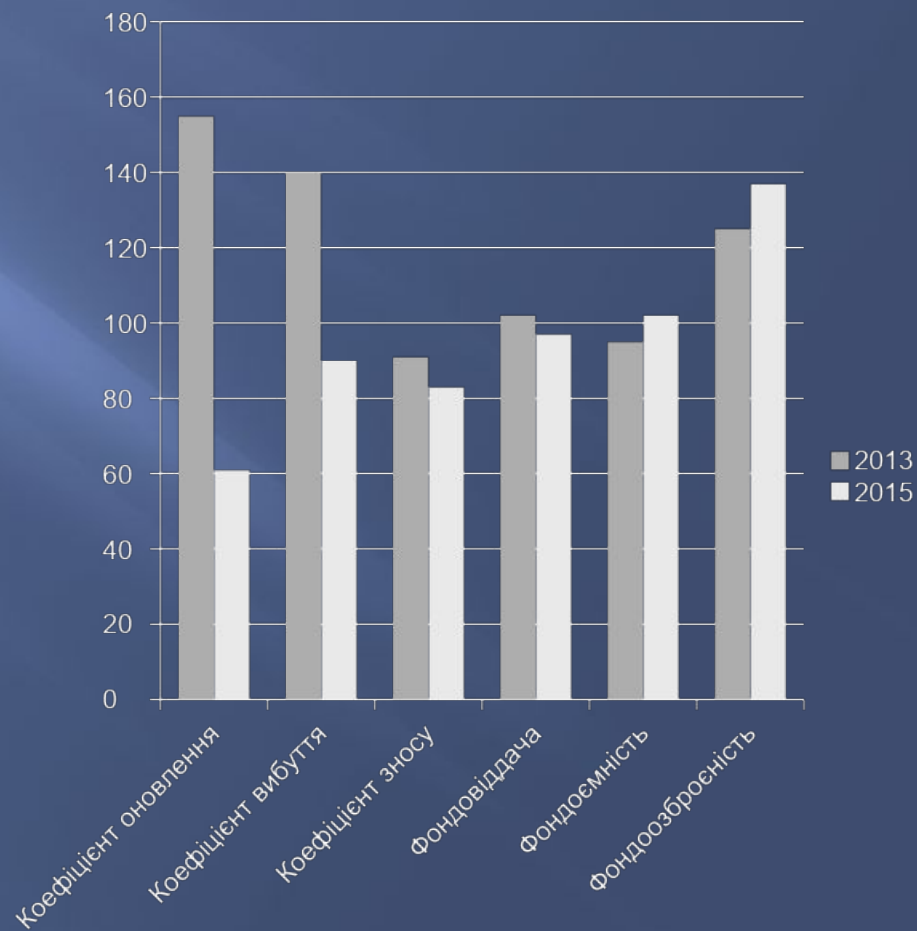
Аналіз основних показників, ПФ «Кора»

| Показники | 2012р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|---|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | абс. (+,-) | відн., % | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012 р. |
| Дохід, тис.грн | 31847,0 | 47770,5 | 50981,0 | 3210,5 | 106,7 | 160,8 |
| Обсяг товарної продукції, тис.грн | 1546,8 | 1976,0 | 2309,0 | 333,0 | 116,8 | 149,2 |
| Вартість основних фондів, тис.грн | 19455,7 | 29183,6 | 32165,9 | 2982,3 | 110,2 | 165,3 |
| Вартість оборотних фондів, тис.грн | 24150,3 | 36225,7 | 39871,0 | 3645,3 | 110,1 | 165,1 |
| Фонд заробітної платні, тис.грн | 3098,8 | 4054,0 | 4248,4 | 194,4 | 104,8 | 137,1 |
| Середньорічна чисельність робітників, чол | 169 | 187 | 216 | 29 | 115,5 | 127,8 |



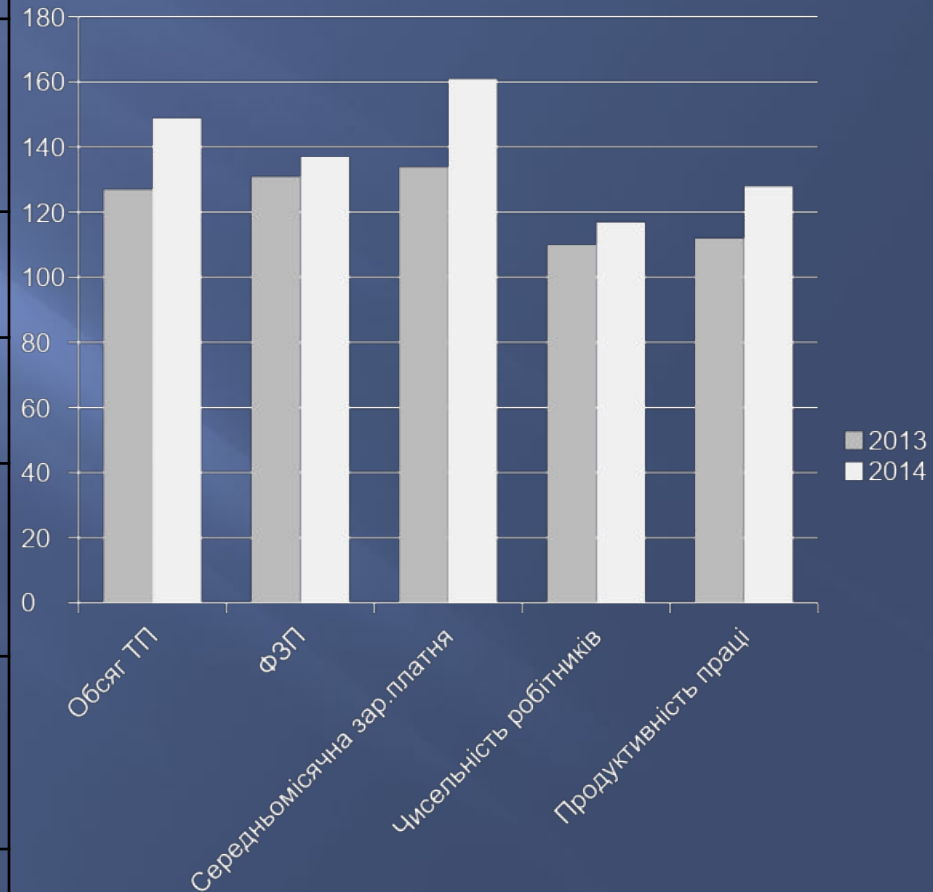
Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

| Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|---|---------|---------|---------|------------|------------|-----------|
| | | | | абс. (+,-) | від.%, | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012р. |
| Вартість на початок року, тис. грн | 15677,0 | 19455,7 | 29183,6 | 9727,9 | 150,0 | 186,6 |
| Вартість на кінець року, тис. грн | 19455,7 | 29183,6 | 32165,9 | 2982,3 | 110,2 | 165,4 |
| Середньорічна вартість, тис. грн | 17566,4 | 24319,6 | 30674,8 | 5355,2 | 126,2 | 174,6 |
| Сума вибуття основних засобів, тис. грн | 1643,5 | 2613,9 | 2780,9 | 167,0 | 106,4 | 169,1 |
| Сума оновлення основних засобів, тис. грн | 5422,2 | 12341,8 | 5762,3 | -6579,5 | 46,8 | 106,3 |
| Знос основних засобів, тис. грн | 4050,0 | 4995,6 | 5680,9 | 685,3 | 113,7 | 140,2 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,31 | 0,51 | 0,19 | -0,32 | 37,3 | 61,3 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,10 | 0,14 | 0,09 | -0,05 | 64,3 | 90,0 |
| Коефіцієнт зносу | 0,23 | 0,21 | 0,19 | -0,02 | 90,5 | 82,6 |
| Фондовіддача | 1,63 | 1,64 | 1,58 | -0,06 | 96,3 | 96,9 |
| Фондоємність | 0,63 | 0,60 | 0,64 | 0,03 | 105,0 | 101,5 |
| Фондоозбросність | 103,9 | 130,1 | 142,0 | 11,9 | 109,1 | 136,5 |



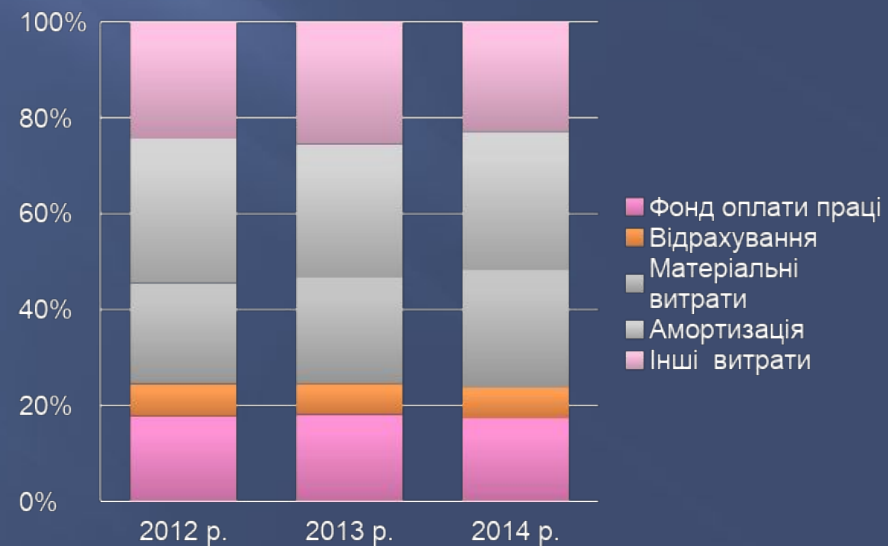
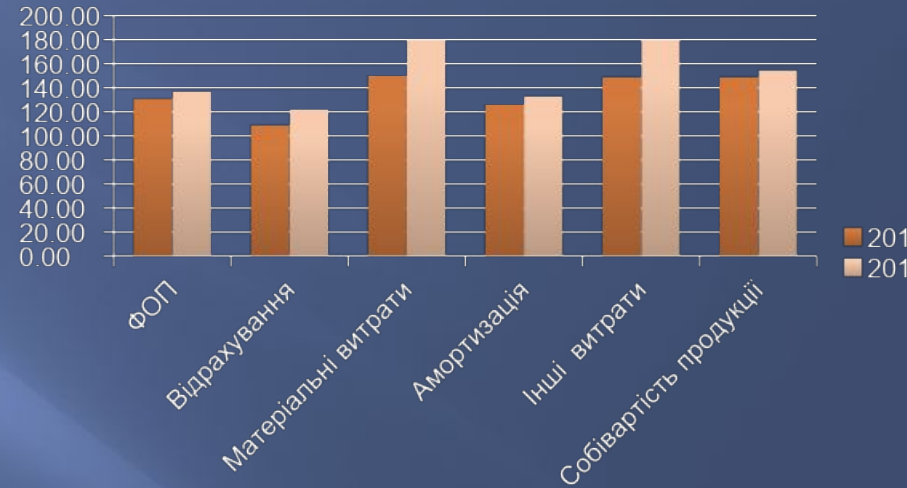
Аналіз показників праці, 2012-2014рр

| Показники | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|---|------------|------------|------------|---------------|------------------|------------------|
| | | | | абс. (+,-) | відн., % | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012 р. |
| Обсяг товарної продукції, тис.грн | 1546,8 | 1976,0 | 2309,0 | 333,0 | 116,8 | 149,2 |
| Фонд заробітної платні, тис.грн | 3098,8 | 4054,0 | 4248,4 | 194,4 | 104,8 | 137,1 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн.. | 2267,9 | 3044,0 | 3654,1 | 610,1 | 120,0 | 161,1 |
| Середньорічна чисельність робітників, чол | 99 | 109 | 116 | 7,0 | 106,4 | 117,2 |
| Продуктивність праці, тис.грн/чол | 15,6 | 18,1 | 19,9 | 1,8 | 109,9 | 127,6 |



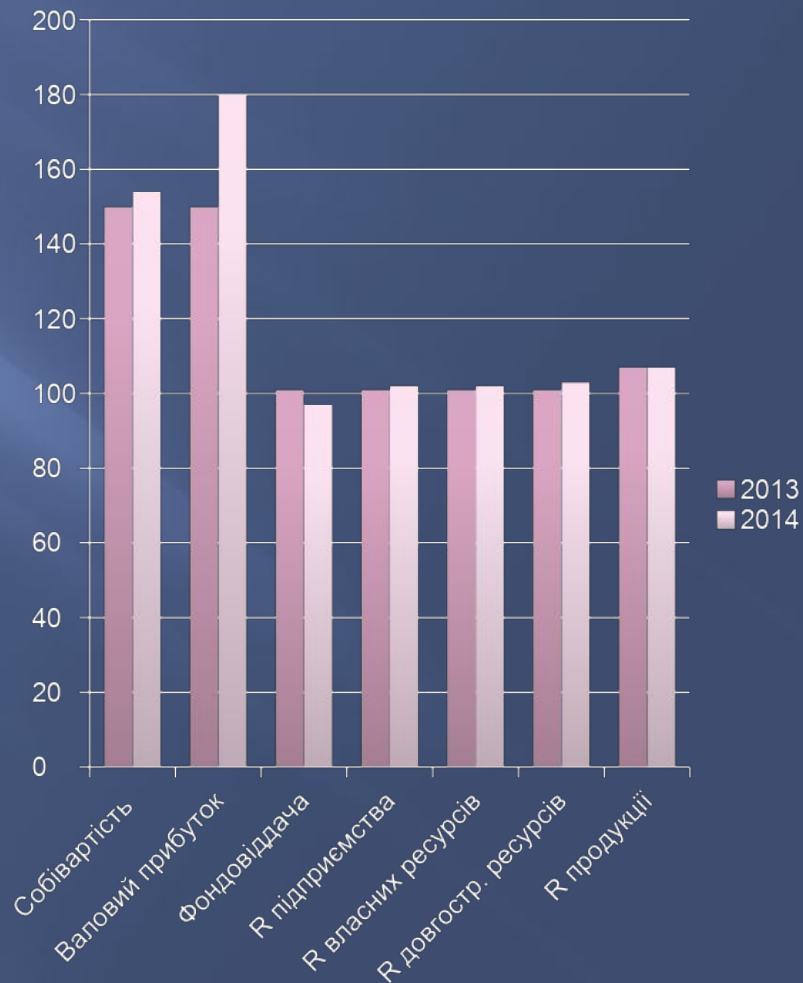
Аналіз операційних витрат

| Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|--|----------|----------|----------|------------|------------|-----------|
| | | | | абс. (+,-) | від, % | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012р. |
| Операційні витрати, тис. грн., усього, у тому числі: | 24 257,3 | 33 335,1 | 37 721,7 | 4 386,6 | 113,2 | 155,6 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 3 098,8 | 4 054,0 | 4 248,4 | 1 94,4 | 104,8 | 137,1 |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 1 115,3 | 1 216,2 | 1 359,5 | 143,3 | 111,8 | 121,9 |
| Матеріальні витрати, тис грн | 5113,2 | 7669,8 | 9203,8 | 1534,0 | 120,0 | 179,9 |
| Амортизація, тис. грн | 8471,7 | 10707,6 | 11249,1 | 541,5 | 105,1 | 132,9 |
| Інші операційні витрати, тис.грн | 6458,3 | 9687,5 | 11624,9 | 1937,4 | 119,9 | 180,0 |
| Собівартість продукції, тис. грн | 25327,6 | 37994,4 | 39193,3 | 1 198,9 | 103,2 | 154,7 |



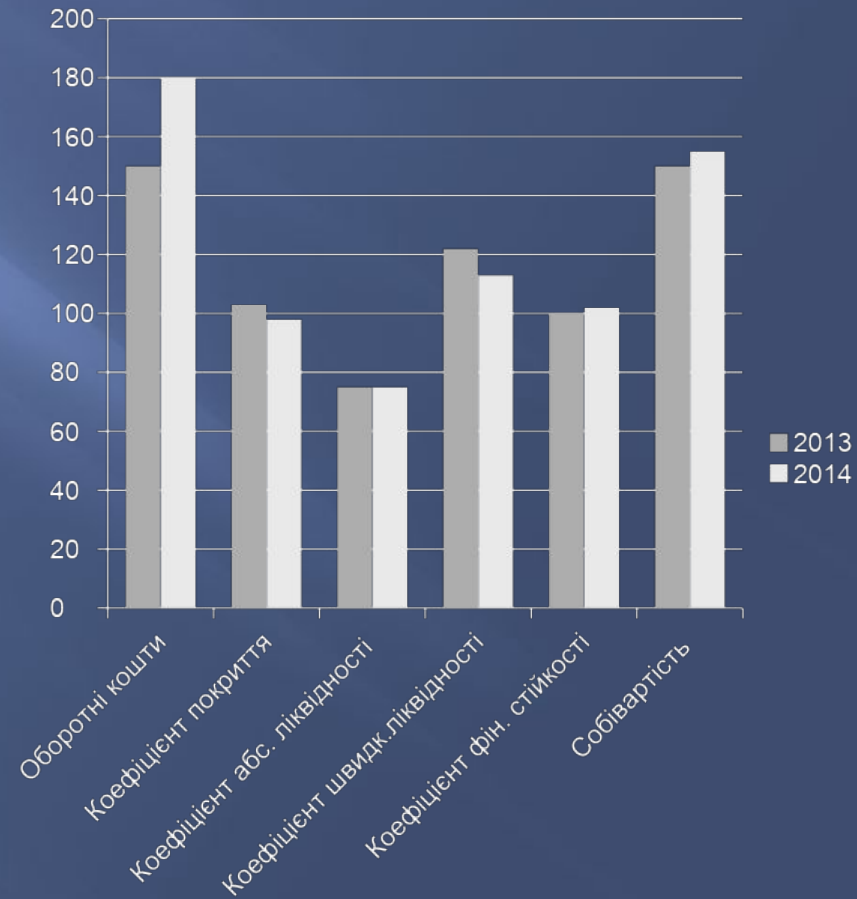
Аналіз фінансових результатів, 2012-2014рр

| Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|--|---------|---------|---------|------------|------------|-----------|
| | | | | абс. (+,-) | від. % | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012р. |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн | 25327,6 | 37994,4 | 39193,3 | 1 198,9 | 103,2 | 154,7 |
| Валовий прибуток, тис.грн | 893,9 | 1340,8 | 1609,0 | 268,2 | 120,1 | 180,2 |
| Фондовіддача | 1,63 | 1,64 | 1,58 | -0,06 | 96,3 | 96,9 |
| Джерела засобів, усього тис.грн, у т.ч.: | 43664,6 | 65479,6 | 78588,5 | 13108,9 | 120,0 | 179,9 |
| - власні | 12835,7 | 19253,6 | 23097,0 | 3843,4 | 119,9 | 179,9 |
| - довгострокові кредити і позики | 22190,9 | 33286,4 | 39943,7 | 6657,3 | 119,9 | 180,0 |
| Рентабельність підприємства, % | 2,04 | 2,05 | 2,05 | 0,0 | 100,0 | 100,5 |
| Рентабельність власних ресурсів, % | 6,96 | 6,97 | 6,97 | 0,0 | 100,0 | 100,2 |
| Рентабельність довгострокових ресурсів, % | 2,55 | 2,56 | 2,57 | 0,01 | 100,4 | 100,8 |
| Рентабельність продукції, % | 3,05 | 3,26 | 3,27 | 0,01 | 100,3 | 107,2 |



Аналіз фінансового стану підприємства, 2011-2013рр.

| Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Зміна | | |
|--|---------|---------|---------|------------|------------|-----------|
| | | | | абс. (+,-) | від, % | |
| | | | | | до 2013 р. | до 2012р. |
| Оборотні кошти, у т.ч: | 24150,3 | 36225,7 | 43470,8 | 7245,1 | 119,9 | 180,0 |
| Запаси, тис. грн | 16629,9 | 23317,8 | 27981,2 | 4663,4 | 119,9 | 168,3 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн | 7938,3 | 11907,5 | 14289,1 | 2381,6 | 120,0 | 180,0 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн | 667,9 | 735,9 | 883,1 | 147,2 | 120,0 | 132,2 |
| Інші оборотні активи, тис. грн | 176,3 | 264,5 | 317,4 | 52,9 | 120,1 | 180,1 |
| Короткострокові кредити, тис. грн | - | - | - | - | - | - |
| Довгострокова заборгованість, тис. грн | 22190,9 | 33286,4 | 39943,7 | 6657,3 | 120,1 | 180,0 |
| Разом короткострокових зобов'язань, тис. грн | 8396,8 | 12595,8 | 15113,6 | 2517,8 | 119,9 | 179,9 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 2,87 | 2,9 | 2,8 | -0,1 | 96,6 | 97,5 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,08 | 0,06 | 0,06 | 0,0 | 100,0 | 75,0 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,9 | 1,1 | 1,02 | 0,02 | 92,7 | 113,3 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,8 | 0,8 | 0,81 | 0,01 | 101,3 | 101,3 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн | 25327,6 | 37994,4 | 39193,3 | 1 198,9 | 103,2 | 154,7 |



Матриця SWOT

| | | |
|--|--|---|
| | <p><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки продажів на внутрішньому ринку 2. Вихід на нові ринки 3. Модернізація устаткування 5 Збільшення обсягів виробництва | <p><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції 2. Війскові дії на Донбасі 3. Сезонність робіт |
| <p><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна організаційна структура 2. Висока якість менеджменту 3. Висока якість робіт 4. Географічне наближення до постачальників 6. Високий імідж на ринку | <p><i>Стратегічні проблеми:</i> Відсутні</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки 2. Збільшення попиту за рахунок переваг в області якості і високого рівня іміджу на ринку | <p><i>Стратегічні проблеми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку 2. Знаходження підрозділу у зоні військових дій 3. Прості техніки та робочої сили із-за сезонного зниження попиту на послуги <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання сильних сторін для завоювання нових сегментів ринку 2. Розробка гнучкої цінової політики 3. Введення підрозділу із зони військових дій |
| <p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від поставщиків 2. Частково застаріле обладнання 3. Відсутність чіткої стратегії 4. Висока текучість кадрів | <p><i>Стратегічні проблеми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від постачальників 2. Зниження обсягів випуску з-за застарілої техніки <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення мотивації персоналу 2. Розробка чіткої стратегії виходу на нові сегменти ринку 3. Модернізація устаткування 3. Збільшення обсягів випуску продукції 4. Зниження собівартості готової продукції | <p><i>Стратегічні проблеми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції з-за застарілого обладнання 2. Висока ймовірність банкрутства із-за військових дій 3. Падіння попиту на послуги при морально зношеній техніці <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентних позицій за рахунок модернізації устаткування, підвищення якості продукції і зниження її собівартості. 2. Вихід із зони військових дій |

Класифікація стратегій

| Назва стратегії | Сутність стратегії | Результат, що очікується | Рівень потенціалу | Конку-рентна позиція на ринку |
|-------------------------------|---|---|---------------------|-------------------------------|
| Імітаційна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> Запозичення технологій Придбання ліцензій Придбання технологій | <ul style="list-style-type: none"> Мак результат Мін терміни Мін витрати | Низький Середній | Висока |
| Стратегія ковзання | Виводить продукт на ринок після апробації у конкурентів | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Висока |
| Стратегія переваги | <ul style="list-style-type: none"> Мак рентабельність продукції Мобільне виробництво Великий асортимент продукції | <ul style="list-style-type: none"> Мак прибутки Лідерне становище на ринку | Високий | Висока |
| Стратегія відкриття | <ul style="list-style-type: none"> Проведення інтенс. досліджень Високий ризик Великі фінансові витрати | <ul style="list-style-type: none"> Радикально новий продукт Мак прибутки Лідер на ринку | Високий | Низька (молода фірма) |
| Стратегія відтворення | <ul style="list-style-type: none"> Попит на застарілу продукцію Вдосконалення технологій | Стабільне становище на ринку | Низький | Середня |
| Стратегія якості | <ul style="list-style-type: none"> Підвищення якості товарів Стабільний попит на продукцію | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Середня |
| Стратегія зручного випадку | <ul style="list-style-type: none"> Модернізація продукції, що випускається Мін витрати | <ul style="list-style-type: none"> Стабільне становище на ринку Лідер по асортименту | Середній | Висока |
| Стратегія опозиції | Об'єднання підприємств на будь-яких стадіях НДДКР для протистояння конкурентам | Стабільне становище на ринку | Низький Середній | Низька |
| Стратегія виробнич. заміності | Випуск понад 50% продукції за суміжною або зв'язаною технологією | <ul style="list-style-type: none"> Вихід на новий ринок Зниження собівартості Підвищення прибутків | Високий Середній | Низька |
| Стратегія макс. випере-дження | <ul style="list-style-type: none"> Випередження в розробках Постійні інвестиції в НДДКР Високий ризик | Довготривале перебування на передових позиціях в галузі наукових розробок | Високий | Висока Середня |
| Стратегія пошуку власної ніші | Пошук власної ніші (вузька спеціалізація) | <ul style="list-style-type: none"> Позбавлення конкурентів Монополіст у власній ніші | Середній Високий | Висока Середня |
| Стратегія відстоювання | <ul style="list-style-type: none"> Залишитися на ринку Зупинити натиск конкурентів Не може використовуватися в довгостроковому аспекті | <ul style="list-style-type: none"> Зберегти становище на ринку Не відстати від конкурентів | Низький Середній | Середня |

Переваги проекту



Визначення впливу ризиків експертом №1

| Вид ризику | Оцінка впливу ризиків експертом №1, у балах | | | | | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Наявність конкурентів | 40 | 80 | 100 | 90 | 80 | 80 | 85 | 40 | 50 | 50 |
| 2. Політичний ризик | 70 | 100 | 100 | 90 | 65 | 90 | 100 | 90 | 70 | 90 |
| 3. Зниження платоспроможності споживачів | 50 | 70 | 80 | 80 | 70 | 80 | 75 | 50 | 50 | 50 |
| 4. Ризик зриву поставок | 15 | 45 | 80 | 70 | 45 | 80 | 75 | 25 | 30 | 30 |
| 5. Непідтвердження іміджу | 35 | 85 | 100 | 90 | 60 | 90 | 85 | 55 | 60 | 65 |
| 6. Ріст цін на матеріали, сировину, енергоносії і др | 25 | 75 | 90 | 80 | 70 | 80 | 80 | 25 | 25 | 55 |
| 7. Ризик нестійкого попиту | 10 | 25 | 40 | 30 | 30 | 35 | 30 | 10 | 20 | 25 |
| 8. Відсутність кваліфікованої робочої сили | 10 | 30 | 50 | 45 | 30 | 40 | 45 | 25 | 15 | 20 |
| Загальний ризик, V_i | 32 | 64 | 80 | 72 | 56 | 72 | 72 | 40 | 40 | 48 |
| Вага Ризику, W_i | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 | 0.125 |
| Балл, $V_i * W_i$ | 4 | 8 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 5 | 5 | 6 |

Матриця балів оцінки ризику виходу підприємства на новий ринок

| Область | Експертна оцінка | | | |
|---------|------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 експерт | 2 експерт | 3 експерт | 4 експерт |
| 1 | 4 | 5 | 2 | 0 |
| 2 | 8 | 6 | 6 | 5 |
| 3 | 10 | 10 | 9 | 8 |
| 4 | 9 | 8 | 10 | 9 |
| 5 | 7 | 9 | 5 | 6 |
| 6 | 9 | 10 | 8 | 10 |
| 7 | 9 | 7 | 7 | 7 |
| 8 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| 9 | 5 | 6 | 3 | 4 |
| 10 | 6 | 5 | 1 | 2 |

Матриця рангів

| Область | Експертна оцінка | | | | Сума рангів | Середній ранг | Ранг фактора |
|---------|------------------|-----|----|-----|----------------|------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 1 | 10 | 9.5 | 9 | 10 | 38.5 | 9.6 | 10 |
| 2 | 5 | 7 | 5 | 6.5 | 23.5 | 5.9 | 6 |
| 3 | 1 | 1.5 | 2 | 3 | 7.5 | 1.9 | 1 |
| 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 10 | 2.5 | 3 |
| 5 | 6 | 3 | 6 | 5 | 20 | 5 | 5 |
| 6 | 3 | 1.5 | 3 | 1 | 8.5 | 2.1 | 2 |
| 7 | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 |
| 8 | 8.5 | 7 | 7 | 6.5 | 29 | 7.25 | 7 |
| 9 | 8.5 | 9 | 8 | 8 | 33.5 | 8.4 | 8 |
| 10 | 7 | 9.5 | 10 | 9 | 35.5 | 8.9 | 9 |