*Практичне завдання 1.*

Розробити бізнес-план відкриття міні заводу з виробництва натуральних соків. Описова частина обов’язково повинна включати SWOT аналіз, аналіз факторів конкурентоспроможності, вибір організаційно-правової форми міні-заводу.

Розрахунок витрат та доходів необхідно розрахувати за двома варіантами: 1) виходячи з того, що міні-завод відкривається за власні кошти; 2) за запозичені – кредит у банку під 18% річних. Загальна сума необхідних інвестицій складає 200 тис. доларів. Необхідно розрахувати NPV, простий та дисконтований строк окупності проекту (дисконтна ставка 9%). Також необхідно построїти графік зміни 35 строків окупності у залежності від можливих коливань курсу американського долару

*Практичне завдання 2.*

Обрати міжнародну компанію. Зібрати в мережі Інтернет всю необхідну інформацію про компанію. Провести SWOT аналіз діяльності компанії.

З метою встановлення зв'язків між виявленими можливостями та загрозами формують SWOT**-**матрицю та виконують SWOT **-** аналіз (рис. 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Можливості:**  1.  2.  3. ... | **Загрози:**  1.  2.  3. ... |
| **Сильні сторони:**  1.  2.  3. ... | **Поле сильних сторін і можливостей**  1 | **Поле сильних сторін і загроз**  2 |
| **Слабкі сторони:**  1.  2.  3. ... | **Поле слабких сторін і можливостей**  3 | **Поле слабких сторін і загроз**  4 |

Рис. 1*.* SWOT-матриця

На кожному з полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Для пар, які було обрано в полі 1, стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явились у зовнішньому середовищі. Якщо пара розміщена в полі 2, то стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз. Для пар у полі 3 стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок нових можливостей подолати слабкі сторони діяльності. Для пар у полі 4 підприємство має сформувати таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності і загроз.

**Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент**. **Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути**. Наприклад, впровадження новітніх технологій виробничого процесу (можливість) безперечно призведе до зростання рівня постійних витрат, що в свою чергу, робить підприємство чутливим до коливань попиту на продукцію (загрози).

Для того щоб успішно проаналізувати оточення SWOT-методом, важливо вміти не лише визначати загрози та можливості, а й оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінювання можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2).

Можливості, що потрапили па поля 1, 2, 4, мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов’язково використати.

Можливості, які потрапили на поля 6, 8 і 9, практично не заслуговують на увагу підприємства. Використовувати можливості на інших полях можна тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність використання можливості | Вплив на стратегію | | |
| сильний | помірний | слабкий |
| Висока | Поле 1 (високої ймовірності та сильного впливу) | Поле 2 | Поле 3 |
| Середня | Поле 4 | Поле 5 | Поле 6 |
| Низька | Поле 7 | Поле 8 | Поле 9 |

Рис. 2. Матриця можливостей

Подібну матрицю складають і щодо загроз (рис. 3).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ймовірність реалізації загрози | Можливі наслідки | | | |
| Руйнування | Критичний стан | Важкий стан | "Легкі удари" |
| Висока | Поле 1 (високої ймовірності та руйнування) | Поле 2 | Поле 3 | Поле 4 |
| Середня | Поле 5 | Поле 6 | Поле 7 | Поле 8 |
| Низька | Поле 9 | Поле 10 | Поле 11 | Поле 12 |

Рис. 3. Матриця загроз

Загрози, що потрапили на поля 1, 2, 5, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Загрози на полях 3, 6, 9 також мають перебувати в полі зору вищого керівництва, їх необхідно усувати якнайшвидше. Щодо усунення загроз на полях 10, 7, 4 потрібний уважний і відповідальний підхід. Загрози, що потрапили на інші поля, також не треба ігнорувати, а уважно відстежувати й усувати.

За результатами SWOT-аналізу можна визначити наступні різновиди корпоративної стратегії підприємства:

1. Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз). При цьому, підприємство повинно вживати заходи для зміцнення власних позицій на ринку (збільшення частки власної продукції, диверсифікації продуктів, насичення ринку новими продуктами).

2. Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, але ринок створює загроз більше, ніж надає можливостей). Підприємство повинно за рахунок своїх сильних сторін стримувати “наступ” конкурентів, намагатися завоювати окремі ринкові ніші, і вести підготовку до активних дій у майбутньому, коли загрози будуть меншими за можливості.

3. Стратегія, що використовує зовнішні можливості для мінімізації слабких сторін підприємства (якщо слабкі сторони переважають сильні, але зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз). Підприємство при даній стратегії повинно посилити свої конкурентні позиції в тих сферах, де це можливо і йти шляхом ліквідації його слабких підрозділів, концентруючи увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

4. Стратегія, направлена на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (якщо слабкі сторони переважають сильні, а зовнішнє середовище створює загроз більше, ніж надає можливостей). При цьому підприємство змушене здійснювати згортання діяльності, реінвестувати кошти в інші галузі або перепрофілюватися.

Отже, за допомогою проведення SWOT-аналізу можна об’єктивно визначити ефективну стратегію, шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і з зовні.

З метою ідентифікації зовнішніх можливостей і загроз під час проведення SWOT-аналізу застосовують прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому може використовуватись будь-яка з наступних методик:

1. Вибираються тільки парні фактори можливостей і загроз (наприклад, ослаблення позицій фірм-конкурентів – це можливість, а посилення позицій конкурентів - загроза);

2. Фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (тобто певні фактори, які є загрозою не мають парної можливості і навпаки, фактори, які є можливостями не мають парних загроз).

SWOT-аналіз з вибором парних зовнішніх можливостей та загроз здійснюється в наступній послідовності.

1. Для кожного з обраних факторів можливостей і загроз (n) вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів – Мі – для можливостей та Зі – для загроз (і – номер фактора). При цьому повинна виконуватись умова: Мі=Зі (тобто, якщо для фактора Мі важливість оцінена в 10 балів, то і для фактора Зі важливість повинна бути оцінена також в 10 балів).

2. Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності Рмі та Рзі таким чином, щоб дотримувалась умова Рмі +Рзі = 1.

3. Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами: М = Σ Мі×Рі; З = Σ Зі×Рі; і = 1,2,3…..,n.

SWOT-аналіз з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз подібний до вище означеної методики, за виключенням того, що не виконуються умови: Мі=Зі та Рмі +Рзі = 1. Крім того при такому аналізі може бути визначена неоднакова кількість факторів потенційних можливостей і факторів потенційних загроз.

З метою однозначного визначення рекомендованої стратегії діяльності підприємства, крім аналізу зовнішніх можливостей і загроз потрібно провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства.