

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління

**АЛЛА ФАТЕНОК-ТКАЧУК**

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник**

Луцьк – 2023

*Гриф Волинського національного університету імені Лесі Українки  
«Рекомендовано» (рішення вченої ради ВНУ ім. Лесі Українки  
протокол № 7 від 25.05.2023 р).*

**Рецензенти:**

**Акименко О. Ю.**, д. е. н., професор кафедри економіки, обліку і оподаткування Національного університету «Чернігівська політехніка»;

**Садовська І. Б.**, д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Фесенко В. В.**, д. е. н., професор кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування Університету митної справи та фінансів.

**Фатенок-Ткачук А. О.**

**Ф-32** Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства (тренінг-курс): навчальний посібник / Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. Луцьк : В-во «Вежа-Друк», 2023. 220 с.

Анотація: Навчальний посібник «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства» містить теоретичний виклад всіх тем курсу, що допоможуть набути теоретичних знань та удосконалити практичні навички та компетентності сучасного бухгалтера.

Рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальностей 071 «Облік і оподаткування» освітньої програми «Облік і оподаткування» денної та заочної форм навчання з метою набуття теоретичних знань та практичних навичок обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління.

Видання рекомендовано студентам економічних спеціальностей бакалаврату та магістрату, слухачів шкіл бізнесу, викладачів, підприємців та читачів, яких цікавлять проблеми облікового забезпечення функціонування вітчизняних підприємств у ринкових умовах господарювання.

УДК 657:[334.72:005.2(07)

© Фатенок-Ткачук А. О., 2023

© Ткачук Д. А. (обкладинка), 2023

© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2023

## ВСТУП

Освітній компонент «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства» спрямований на засвоєння магістрантами принципів, методів та моделей процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління та їх дієвого застосування з метою формування стратегій розвитку підприємства. Предмет ОК теоретичні аспекти та методичні підходи до інформаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства у процесі систематизування облікової та аналітичної інформації з метою прийняття стратегічних управлінських рішень. Вивчення дисципліни передбачає дослідження і оцінювання специфічної облікової системи, яка включає сукупність форм та методів обліку та аналізу, стратегічного планування спрямованого на виконання місії підприємства, адаптованої до сучасних умов зовнішнього середовища, що дозволяє внутрішнім і зовнішнім споживачам приймати стратегічні управлінські рішення.

Освітній компонент є логічним продовженням таких дисциплін, як: «Методологія наукових досліджень з обліку і оподаткування», «Організація обліку, аналізу, контролю та оподаткування», «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством» та «Облік і оподаткування в управлінні проектами», що буде викладатись паралельно із зазначеним курсом.

Вивчення освітнього компонента сприятиме підвищенню якості написання переддипломної практики та випускної магістерської роботи, оскільки частина проекту (результату вивчення), за рішенням студента, може стати частиною магістерського дослідження.

**Мета** тренінг-курсу полягає у формуванні теоретичних знань та практичних навичок щодо обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління розвитком підприємства.

**Основними завданнями** проходження тренінг-курсу Обліково-аналітичне забезпечення і моделювання стратегічного управління розвитком підприємства полягає в формуванні знань та практичних навичок систематизування інформації з первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової, податкової, статистичної звітності, аналізування національних статистичних даних, звітів міністерств та відомств у процесі формування, впровадження та оцінки стратегічних планів підприємства. А саме:

**Здобувач освіти повинен знати:** Сутнісні характеристики процесу стратегічного планування; методиками аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування та оцінювання результатів впровадження стратегії.

**Здобувач освіти повинен володіти:** навиками використання методології формування стратегічних цілей; експертного оцінювання; аналізування умов зовнішнього середовища – визначення конкурентної позиції на ринку, місткості конкурентної ніші, конкурентоспроможності продукції; аналізу внутрішнього середовища залежно від типу стратегії, формування фінансового плану та кошторису проекту; прогнозування результатів впровадження стратегії та їх оцінювання, систематизування інформації для вирішення управлінських рішень у процесі стратегічного планування.

Здобувачі освіти у процесі проходження тренінг-курсу набудуть таких компетентностей.

У результаті вивчення освітнього компонента «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства» відповідно до освітньо-професійної програми здобувач освіти набуває таких компетентностей.

#### **Загальні компетентності (ЗК).**

ЗК01. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми (Тема 1, 3–9).

ЗК04. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (Тема 2–9).

ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (Тема 2, 8).

ЗК06. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (Тема 3–9).

ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (Тема 2, 4, 5).

ЗК11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (Тема 9).

#### **Спеціальні (фахові) компетентності (СК).**

СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу (Теми 3, 5–9).

СК02. Здатність організовувати обліковий процес та регламентувати діяльність його виконавців у відповідності з вимогами менеджменту підприємства (Теми 3, 9).

СК05. Здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації (Теми 4–8).

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства (Теми 1, 2, 7, 8).

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування (Теми 9).

#### **Програмні результати навчання (ПРН).**

ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління.

ПР05. Володіти інноваційними технологіями, обґрунтовувати вибір та пояснювати застосування нової методики підготовки і надання облікової інформації для потреб управління суб'єктом господарювання.

ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.

ПР17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

ПР18. Дотримуватися норм професійної та академічної етики, підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями.

ПР19. Вміти проектувати, планувати і проводити пошукові і розвідувальні роботи, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

# **Тема 1. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1 Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства**

**1.2 Інформаційна система стратегічного управління розвитком підприємства**

**1.3 Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг**

**1.1. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства**

Процес управління організацією – це процес оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінського рішення. Інформація, яка використовується в будь-якій організації – різноманітна.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

1. Стратегічна інформація орієнтована не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжнє середовище.

2. Аналіз інформації здійснюється в умовах репрезентативної ймовірності.

3. Результати обробки інформації мають прогностичний характер.

4. Існує велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.

5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

За сучасних умов наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована, в основному, на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо – і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути займаються мало. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко

встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

– які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство?

– як можна використати можливості зовнішнього середовища?

– які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?

– в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху тощо?

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак, оскільки інформація – це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, треба дуже ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями. Кожне підприємство повинно:

– визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;

– розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;

– вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;

– створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

*Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ)* – система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

*База стратегічних даних (БСД)* – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підбірок інформації, що надходить з багатьох джерел, і по суті є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Таким чином, метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Формування ІАЗ СУ на основі БСД потребує:

- структуризації середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва;
- врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженні та аналізі;
- врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо;
- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін;
- діагностики відхилень фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним;
- формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень;
- організаційно-економічної реалізації механізмів впливу та контролю на діяльність організації.

Проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названо системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

*Стратегічний моніторинг* (СМ) – комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

СМ може реалізовуватись лише за умов розвинених інформаційних систем стратегічного управління.

## **1.2. Інформаційна система стратегічного управління розвитком підприємства**

Як вже зазначалося управлінська діяльність – це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає з збільшенням розмірів організації.

Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- діставати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відстежити події в зовнішньому середовищі.

Інформаційні системи у стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує I рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Але, якщо перший рівень переважатиме другий, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід.

*Централізована система* передбачає відповідальність вищих рівнів ОСУ за I рівень ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Перевага централізованих ІУС: координація зусиль та

економія на масштабах; можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатопрофільність інформаційних потреб і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати невігідну для них інформацію.

Децентралізована система зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» у середині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати здатність виробничої системи пристосуватися в реальному масштабі часу до змін у планах, конструкції виробів, використанні робочих місць, технологічних маршрутах. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві в такому виді, як вона існує, для того щоб допомагати генерувати сценарії в плануванні продукту, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та представляти миттєві «знімки» роботи підприємства і його ефективності.

Динаміка розвитку і кон'юнктура ринку інформаційних технологій обумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації і в управлінні.

На початковому етапі автоматизація виявлялася в структурних змінах існуючих ІУС або в утворенні сукупності роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць. Такий підхід у багатьох випадках себе оправдовує на етапі становлення нових організацій.

Наступним кроком на шляху розвитку автоматизації виробництва виступає утворення корпоративних інформаційних систем. *Корпоративна інформаційна система (KIS)* – це наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепції стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. Реалізація такого цілісного комплексу передбачає: застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства; інформаційну погодженість усіх

бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система; відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам; єдиний регламент експлуатації і обслуговування всіх компонентів системи.

### **1.3. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг**

ІАЗ СУ – цільова підсистема, в межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства.

Це важливо, оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

*Стратегічний облік* – це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень.

Таке поєднання дозволяє побудувати відповідну інформаційну систему, що в своїй основі матиме спрямованість на інформаційне забезпечення розробки та реалізації стратегій. В стратегічному обліку використовуються дані оперативного-технічного бухгалтерського та статистичного обліку. Коли облік перетвориться на стратегічний, тобто надає не лише фактичні, а й прогностичні, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

Облік має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. Урахування цих вимог можливо при створенні підсистеми цільового та координаційного типу, які входять до загально-організаційної системи ІАЗ СУ.

Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вид стратегічного контролю.

*Стратегічний контроль* – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в

кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміки потенційних загроз та слабких сторін.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

*Головна мета стратегічного контролю* – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

*Основні типи стратегічного контролю:*

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3-6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності

підприємства. Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;

- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

- 3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

- 5) вжиття коригувальних заходів, у тому числі, перехід до альтернативних варіантів планів проектів, програм.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливішими для забезпечення контролю є такі методи управління, як бюджетування, «управління за цілями», «управління за результатами», контролінг, управління за відхиленнями тощо.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які містять такі підсистеми контролю за:

- технологічними процесами;

- якістю продукції та праці;

- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;

- виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
- виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації зараз все частіше забезпечується за допомогою контролінгу.

*Стратегічний контролінг* – міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

Відносно задач контролінгу в літературі можна знайти різні точки зору. Згідно з американською концепцією до контролінгу відносяться також і задачі зовнішнього аудиту. В центрі німецької концепції контролінгу лежить внутрішній облік в різних формах: плановий, документальний, контрольний. Зовнішній облік та аудит, навпаки, не входить до сфери задач контролінгу. Поєднує ці підходи те, що контролінг – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які донедавна розглядалися відокремлено. В стратегічному управлінні контролінг застосовується як інструмент забезпечення динамічного зворотного зв'язку у процесі стратегії діяльності.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Визначте характерні риси стратегічної інформації.*
2. *Що таке інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління? Яка його мета?*
3. *Що таке бази стратегічних даних?*
4. *Чого потребує формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі баз стратегічних даних?*
5. *Що таке стратегічний моніторинг? Які умови його реалізації?*
6. *Опишіть інформаційну систему в стратегічному управлінні.*
7. *Скільки і які рівні має інформаційно-управлінська система організації?*
8. *Охарактеризуйте підходи до координації діяльності інформаційних підсистем обох рівнів.*
9. *Які ознаки ідеальної інформаційно-аналітичної системи організації?*
10. *Що таке корпоративна інформаційна система?*
11. *Стратегічний облік: поняття та характерні риси.*
12. *Що таке стратегічний контроль? Яка його роль?*
13. *Назвіть основні типи стратегічного контролю в організації.*
14. *В чому полягає проблема при визначенні взаємозв'язку та співвідношення стратегічного і поточного контролю?*
15. *Які властивості стратегічного контролю як виду управлінської діяльності?*
16. *Назвіть основні етапи стратегічного контролю.*
17. *Опишіть підсистеми стратегічного контролю в організації.*
18. *Що таке стратегічний контролінг?*

## **Практична робота 1.**

### **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: удосконалити теоретичні знання щодо інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління та практичні навички роботи зі статутними документами підприємства, аналізу існуючих стратегій діючих підприємств, ідентифікування та систематизування облікової інформації для потреб управління.*

#### **Питання для обговорення**

- 1.1 Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління
- 1.2 Інформаційна система стратегічного управління
- 1.3 Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг

#### **Завдання кейсу до практичної роботи**

*На основі аналізу конкретної Підприємства, а саме підприємства бази практики або на матеріалах якого Ви готуєте випускну магістерську роботу, виконайте такі завдання.*

1. Охарактеризуйте правовий статус та завдання діяльності Вашого підприємства.
2. Проаналізуйте організаційну структуру управління організацією.
3. Визначте стратегію, що реалізується підприємством на сьогодні.



#### **Приклад характеристики підприємства та визначення стратегічних напрямків розвитку, яких притримується підприємство на сьогодні на матеріалах Компанії Nestle**

*Nestle – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Більш ніж за сто років свого існування Nestle вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера. Сьогодні продукція Nestle користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.*

*Продукція Nestle широко представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування Nestle також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.*

*Діяльність Nestle ґрунтується на принципах здорового способу життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію. Такий підхід дозволяє Nestle розробляти та виробляти високоякісні продукти, як для широкого кола споживачів, так і спеціальне харчування для більш вузьких груп споживачів із особливими потребами - дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих та дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки. Продукти спеціального*

харчування Nestle допомагають споживачам зміцнити імунітет, підтримати організм та покращити здоров'я, а їхнім родинам - полегшити та покращити життя.

Nestle належать 448 фабрик і промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 280 тисяч чоловік. Асортимент Nestle постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих торгових марок. На усіх виробничих підприємствах Nestle у різних країнах використовується тільки натуральна сировина найвищої якості, що гарантує повну безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному підприємстві здійснюється суворий вхідний контроль якості сировини. Перевіряється кожна поставка, і при виявленні навіть найменших відхилень від діючих стандартів, сировина не допускається на виробництво. Принципове значення для компанії має також забезпечення та контроль належного терміну придатності готових продуктів.

Nestle прагне йти у ногу з часом та якнайкраще відповідати потребам ринку - і тому активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції.

Свідомий підхід до харчування сприяє збереженню здоров'я і покращенню якості життя споживачів. Саме експертні знання у сфері раціонального харчування та здорового способу життя є основою стратегії, на якій ось вже більше 140 років триває діяльність Nestle на світовому ринку. Передові розробки спеціалістів компанії дозволяють суттєво розширити вибір споживачів та зробити його більш свідомим. Інноваційні рішення Nestle спрямовані на створення високоякісної харчової продукції, що допомагає покращити якість життя - особливо тих категорій споживачів, що мають особливі потреби щодо харчування, або низький рівень доходу - завдяки підвищенню харчової цінності продуктів та забезпеченню доступної «економічної» ціни.

Нині виробнича база ТОВ «Нестле Україна» представлена підприємствами – ЗАТ «Кондитерська фабрика «Світоч» (Львів) та ВАТ «Волиньхолдинг» (Луцьк) з ТОВ «Техноком» (Харків).

Підсумувавши вище подану інформацію, отримаємо генеральну місію підприємства Nestle, з якою воно функціонує на ринку - «Стати партнером, який пропонує інноваційні брендовані рішення у сфері продуктів харчування та напоїв, що дивують і задовольняють споживачів».

На українському ринку компанії «Нестле» можна виділити чотири основні стратегічні напрями діяльності корпорації (див. рис.1).

Проведений аналіз дав можливість визначити, що в Україні як і в інших країнах, компанія «Nestle» використовує стратегію просування нових продуктів за рахунок парасолькового бренду. Механізм роботи даного виду брендингу досить простий: успішна марка, мов парасолькою, накриває собою декілька різних товарів.

Технологія парасолькового брендингу допомагає знизити ризики в конкурентній боротьбі: споживач впевненіше купує нову продукцію, випущену відомою торговельною маркою, ніж товар невідомої йому фірми. Також «парасолька» полегшує компанії вихід на суміжні ринки. Найважливіший «плюс» будь-якої «парасольки» - мінімум інвестицій у просування новинок.

Парасольковий бренд дозволяє економити на закупівлі сировини, тари й упаковки, а також знизити витрати на обладнання в торговельних точках (холодильники та вітрини оформляються в єдиному стилі). До просування й управління таким брендом можна залучати відносно невелику кількість спеціалістів, тоді як для роботи з монобрендами різних товарних груп спеціально набирається цілий штат.

Недоліком парасолькового брендингу є високий ступінь взаємозалежності ТМ. Щойно хоча б один з продуктів «під парасолькою» на ринку зазнає невдачі, вниз разом із собою він тягне материнський бренд з усіма його новими напрямками, оскільки контролювати якість «розширень» дуже важко. У процесі такого розширення існує й інший ризик - розмивання іміджу компанії (втрата ідентичності, основної ідеї, яка об'єднує бренд). Як наслідок – частина цільової і аудиторії такої компанії може віддати перевагу монобрендам.



Рис. 1. Основні стратегічні цілі корпорації Nestle

Так, відповідно до обраної стратегії на українському ринку компанія пропонує продукцію, яка задовольнить смаки найрізноманітніших груп населення, компанія орієнтується на всіх членів сім'ї, є це дитина чи дорослий член родини, пропонується продукція і для «друзів наших менших» - домашніх улюбленців. Такий підхід вимагає максимального охоплення ринку, постійно збільшуючи свою частку на ньому.

Для досягнення даного завдання на українському ринку компанії «Nestle» пропонується виділити чотири основні стратегічні напрями діяльності корпорації:

- комунікація із споживачами;
- забезпечення доступності товару;
- досягнення лідируючих позицій у галузі;
- впровадження інновацій і реновацій як нових продуктів, так і бізнес- процесів;

Такий підхід до стратегічного управління, надасть компанії можливість швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури і адаптувати свою роботу для функціонування в нових умовах таким чином, щоб загальна стратегія розвитку компанії залишалася незмінною.

Особливістю українського ринку, як і ринків інших країн СНД є порівняно швидка зміна вподобань та преференцій споживачів. Ті товари, які задовольняли покупців вчора, вже не влаштовують їх сьогодні, що відкриває для виробників нові можливості задоволення потреб споживачів. В цій ситуації компанії варто пам'ятати про важливість реалізації інноваційних та модернізованих продуктів. Особливо це стосується сегменту кулінарії - якщо є один рецепт, він обов'язково має бути доповнений, асортимент продукції повинен бути розширений, тоді споживач «не втече» від компанії до найближчих конкурентів, а постійно куштуватиме новинки саме компанії «Nestle».

У міру того як розвивається споживач, відкриваються нові можливості, якщо компанія буде вчасно їх ідентифікувати, якщо наділятиме свої продукти саме тими властивостями, які потребує споживач, це відкриє великі можливості зростання для «Nestle» на українському ринку.



**Приклад аналізування існуючої стратегії. Для прикладу розглянемо стратегію підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».**

Характеристика досягнутого рівня розвитку	Напрямок стратегічного розвитку
Стратегія зростання – підприємство збільшило кількість торгових точок у містах, пропонує нові види продукції, проте є третім в Україні	Стати лідером українського ринку ковбасних виробів; стратегія захоплення ринку.
Вертикальна інтеграція - Група компаній «Глобіно» включає: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; ТОВ «Глобинський маслозавод»; Глобинський агрохолдинг ТОВ НПП «Глобинський свинокомплекс»; ТОВ «Проектно-будівельне підприємство «Дніпро»».	Створення дорадчого центру з управління виробництва та інноваціями
Продуктово-асортиментна диверсифікація, класична – на підприємстві діють ексклюзивні агрегати, наприклад, лінія Travaglini, на якій виготовляється сиров'ялена італійська салямі в благородній плісняві.	Диференціація дорогого сегменту продукції – поглиблене розширення асортименту сиров'яленої продукції.
Маркетингова диверсифікація – підприємством створена власна торговельна мережа «Глобіно» по всій Україні.	Збут продукції за кордон.
Стратегія концентрованого росту – Підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі Стратегія розвитку продукту – Виробництво сиров'ялених виробів – нове для підприємства.	Стратегія розвитку ринку – відбувається пошук нових ринків для вже існуючого продукту. Стратегія посилення позиції на ринку – підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції. Підприємство планує розширення асортименту делікатесної категорії.
Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції тощо). Створення нового або частково нового виробництва – лінія Travaglini, на якій виготовляється сиров'ялена італійська салямі в благородній плісняві.	Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок.
Наступальна інноваційна стратегія – підприємство обрало курсом діяльності інновації в усьому. Досліджує ринок, впроваджує нові технології, смаки	Можлива більша орієнтація на маркетинг.

*ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» містить ознаки класичної продуктово-асортиментної диверсифікації з диференціацією товару; використовує стратегію концентрованого росту, стратегію посилення позиції на ринку, стратегію розвитку ринку та продукту. У підприємства чітко виражена орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення та на повне задоволення попиту – виробляти стільки, скільки потребує ринок. Підприємство обрало наступальний тип інноваційної стратегії – активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, орієнтовані на маркетинг.*

У додатку А наведений приклад характеристики та стратегічних напрямків розвитку консалтингової компанії.



## **ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

**1. Система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувавши процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей – це...**

- а) база стратегічних даних;
- б) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) корпоративна інформаційна система.

**2. Стратегічний моніторинг – це ...**

а) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;

б) міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення;

в) комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого;

г) система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувавши процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

**3. Скільки рівнів в ієрархічній структурі мають інформаційні системи в стратегічному управлінні**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

**4. Певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень – це...**

- а) стратегічний моніторинг;
- б) стратегічне управління;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний облік.

**5. До основних типів стратегічного контролю не відносять**

- а) «контроль виконання стратегічних планів»;
- б) стратегічний «контроль передумов»;
- в) стратегічний «контроль реалізацій»;
- г) «стратегічний нагляд».

**6. Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є**

- а) оцінка та аналіз інформації;
- б) структуризація середовища функціонування організації;
- в) накопичення знань про стан середовища організації;
- г) збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних.

**7. Діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи – це...**

- а) стратегічний моніторинг;
- б) управлінська діяльність;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний контролінг.

**8. Оберіть правильну характеристику I рівня інформаційної системи у стратегічному управлінні.**

а) підсистема тактичної та оперативної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

б) підсистема стратегічної та прогнозової інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

в) підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках;

г) правильна відповідь відсутня.

**9. Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства – це...**

- а) база стратегічних даних;
- б) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) корпоративна інформаційна система.

**10. З метою координації діяльності підсистем усіх рівнів інформаційної системи у стратегічному управлінні розрізняють такі підходи:**

- а) груповий та індивідуальний;
- б) демократичний та авторитарний;
- в) централізований, децентралізований та змішаний;
- г) централізований та децентралізований.

**11. Наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепції стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. – це...**

- а) стратегічний контролінг;
- б) корпоративна інформаційна система (KIC);
- в) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- г) база стратегічних даних.

**12. Головна мета стратегічного контролю:**

а) бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

б) мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

в) сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства;

г) бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю.

**13. Тип стратегічного контролю для якого характерна перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю – це...**

- а) стратегічний «контроль реалізації»;

- б) «стратегічний нагляд»;
- в) «контроль виконання стратегічних планів»;
- г) стратегічний «контроль передумов».

**14. Міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення – це....**

- а) стратегічний контроль;
- б) стратегічний контролінг;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) база управлінських даних.

**15. Якість управлінського рішення залежить від того настільки інформація якісна за ...**

- а) змістом;
- б) часом;
- в) можливістю обробки;
- г) всі відповіді вірні.

**16. Особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку – це...**

- а) стратегічний контроль;
- б) стратегічний облік;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) стратегічне управління.

**17. Оберіть правильну характеристику II рівня інформаційної системи у стратегічному управлінні.**

а) підсистема тактичної та оперативної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

б) підсистема стратегічної та прогнозованої інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

в) підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках;

г) правильна відповідь відсутня.

**18. Така властивість стратегічного контролю, як гнучкість, означає що він має...**

- а) не заважати виконання основної роботи;
- б) не обмежуватись виявленням фактичного стану об'єкта контролю;
- в) бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- г) бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів.

**19. Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації зараз все частіше забезпечується за допомогою:**

- а) моніторингу;
- б) контролінгу;
- в) управління;
- г) контролю.

**20. До першого етапу стратегічного контролю належить:**

- а) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- б) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

- в) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- г) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами.

## **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1. Сутність та зміст процесу стратегічного панування як функції стратегічного управління розвитком підприємства**

**2.2. Види стратегій підприємства. Взаємозв'язок різних типів стратегій.**

**2.3. Послідовність процесу формування стратегії підприємства**

**2.4. Система збалансованих показників для управлінських цілей.**

### **2.1. Сутність та зміст процесу стратегічного панування.**

На сьогодні, в умовах невизначеності зовнішнього середовища, постійних змін, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, важко займатись прогнозуванням та стратегічним плануванням. Але формування стратегічних планів, які базуються на якісній обліково-аналітичній інформації є запорукою мінімізації ризиків та підвищення ймовірності досягнення розвитку.

Теоретичний апарат даного терміну достатньо досліджений. Поняття «стратегія» досить часто спрощено розуміють як план дій, розрахований на довгостроковий період. У економічному словнику за редакцією С. Мочерного зазначається: економічна стратегія – це «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань».

Поняття стратегії багато разів уточнювалося А. Чандлер, зокрема, писав: «Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей».

Удосконалив визначення стратегії Чандлера К. Ендрю, додавши чотири складові: ринкові можливості, або, що фірма могла б робити; загальну компетентність та ресурси, або, що фірма була б спроможна робити; власні цінності та прагнення, або, що фірма хотіла б робити; підтвержені зобов'язання перед суспільством та його членами, або, що фірма повинна була б робити.

Внаслідок розвитку менеджменту як науки поняття «стратегія» набула більш ширшого значення. Дж. Б. Куїнн вважає, що стратегія – це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле». При цьому термін «план» не є ознакою жорсткості дій організації. Ключовим у цьому визначенні виступає узгодженість.

В «теорії ігор» стратегія трактується як «складний план, що визначає вибір у будь-якій ймовірнісній ситуації». З точки зору цього визначення, мета стратегії розглядається як забезпечення реалізації цілей організації, незважаючи

на втручання зовнішніх факторів. Це досить часто й відбувається при побудові стратегії організацій, які діють в умовах сталого середовища. Г. Мінцберг трактує проблему стратегії підприємства саме як «уніфікований, вичерпний, цілісний план, який забезпечує виконання основних завдань підприємства».

Водночас стратегія такого типу є непродуктивною вже у випадку, коли підприємство прагне здійснити певний інноваційний прорив, освоюючи нові ринки, продукти, організаційні чи виробничі технології. Б. Будзан наводить більш «м'яке» визначення, підкреслюючи, що стратегія – це «набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організації».

Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія» стратегію розглядає лише в контексті конкурентного для підприємства середовища і з метою забезпечення конкурентної переваги.

Будь який процес формування стратегії та її впровадження має сприяти його розвитку. Відповідно стратегія розвитку підприємства – це довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності.

Сучасне розуміння розвитку економіки, прогнозування майбутнього організації можна охарактеризувати чотирма основними етапами, залежно від розвитку ринку комерційної діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів – витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо назріла необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми на найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум

продаж саме цих товарів. У таких випадках використовується стратегічне планування.

Стратегічне планування розвитком підприємства є однією з функцій стратегічного управління.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління підприємством.

У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, ми дійшли до висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.

Стратегічне планування – це процес формування удосконалення вибору та впровадження стратегічних планів з метою розвитку підприємства.

З метою забезпечення ефективності процесу стратегічного планування необхідно виокремити завдання, що мають вирішуватись.

Основне завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Стратегічне планування стосується мети і засобів. Щодо цілей, то воно показує загальні риси майбутнього стану організації, а як засоби показує, як цієї

мети можна досягти. Отже, стратегічне планування – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і постановкою уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне планування повинне суміщатися з практикою поточного управління.

Р. П. Підліпна зазначає, що головні завдання стратегічного планування зводяться до визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства; формулювання стратегії розвитку; визначення стратегічних чинників успіху та визначення горизонтів планування.

Організаційний підхід до впровадження стратегічного планування полягає у вирішенні таких завдань, як: формулювання цілей організації й напрямів діяльності; виявлення об'єктивно складних тенденцій господарювання; аналіз потенціалу підприємства й визначення рівня ресурсів, виявлення альтернатив розвитку; визначення проблем, що потребують прийняття стратегічних рішень; передбачення можливих змін зовнішнього середовища й пристосування до них шляхом вироблення оптимальної стратегії підприємства.

## 2.2. Види стратегій підприємства

Сьогодні «стратегія» стосується одного з базових понять науки про управління. Стратегічне управління – це не тільки встановлення параметрів майбутнього стану організації, але і перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, націлених на досягнення обраних цілей завтра.

Сучасні вчені-економісти в структуру стратегії включають:

- довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі);
- технології, що дозволяють реалізувати досягнення стратегічних цілей;
- ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей;
- систему управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, в тому числі людей - як головну складову частину системи управління.

У практиці управління стратегії бувають як певними, чітко сформульованими керівництвом організації, так і невизначеними, не існують у вигляді добре продуманих і прийнятих керівництвом організації формулювань.

За характером змін, що відбуваються у діяльності організації, виділяють стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання.

**Стратегія обмеженого зростання** більш характерна для вже сформованих організацій. Такі організації мають, як правило, ресурсами, технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом "від досягнутого" і не припускають різких змін у діяльності. Така стратегія більш характерна для успішних організацій, які, слідуючи відомій приказці, «від добра добра не шукають».

**Стратегія зростання** закладається в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів виробництва продукції

або надання послуг, зміна профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків збуту, впровадження нових технологій, переоснащення підприємства, розширення виробництва, істотна зміна структури управління організацією і т. д.

**Стратегія скорочення** використовується у випадках, коли з тих чи інших причин для керівництва організації більш доцільним є зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації. Для даної стратегії характерне зниження рівня цілей порівняно з тим, який ставився раніше. Ця стратегія використовується, коли спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності чи окремо взятої організації, а також у разі, коли приймається стратегічне рішення про переорієнтацію діяльності, про зміну асортименту, про вихід на нові ринки збуту. Часто цілями стратегії скорочення можуть бути подолання фінансових труднощів, необхідність вишукування коштів для створення нових виробництв, а також вкладень у нові види діяльності.

**Стратегії розвитку** організації розрізняються і за їх призначенням, рівнем, на якому передбачається їх використання:

- перший рівень вироблення стратегії - визначення корпоративної стратегії при управлінні розвитком організацій, зайнятих у кількох областях діяльності; компаній, що працюють у кількох сферах бізнесу, і т. д.;

- другий рівень – визначення стратегії для організацій, що функціонують в одній галузі діяльності. Якщо, скажімо, фірма входить до складу великого підприємства, зайнятого в різних сферах бізнесу, то при виробленні стратегії повинна враховуватися корпоративна стратегія підприємства;

- третій рівень – визначення стратегії для функціональних підрозділів організації, задіяних в забезпеченні одного з напрямів реалізації стратегії організації. До цього рівня належить, наприклад, вироблення стратегії розгортання виробництва, маркетингу, забезпечення необхідного фінансування і т. д.;

- четвертий рівень-лінійний. Тут визначається стратегія основних підрозділів організації, її філій, представництв і т. д.

Різними можуть бути стратегії організацій, зайнятих у сфері бізнесу, з позиції їх поведінки в конкурентній боротьбі. Відомий економіст М. Портер створив модель "п'яти сил конкуренції", що визначають можливість конкурентного впливу на організацію, зайняту в бізнесі.

**Бізнес-стратегії** за способами досягнення конкурентних переваг - глобальні стратегії.

Зупинимося більш детально на глобальних стратегіях ведення конкурентної боротьби. До них відносяться стратегії: мінімізації витрат; фокусування; диференціації; інновацій; оперативного (швидкого) реагування.

**Стратегія мінімізації витрат.** Як відомо, визначальну роль при встановленні питомої собівартості виробленої продукції або послуг відіграє

обсяг виробництва (послуг). Чим більше обсяг виробництва, тим менше витрат на виробництво одиниці продукції або послуг

Концентрація зусиль організації на обслуговуванні досить вузького сегмента ринку отримала назву стратегії фокусування.

В протилежність стратегії **фокусування** стратегія диференціації передбачає виробництво більше великої номенклатури продукції або розширення асортименту надаваних послуг при збереженні їх загальної функціональної спрямованості. Дана стратегія передбачає більш повне задоволення потреб покупців або клієнтів і збільшення їх контингенту за рахунок більшої різноманітності пропонованих споживачеві продукції або послуг. Слід зазначити, що диференціація може бути щонайменше двох видів - горизонтальна і вертикальна.

**Горизонтальна диференціація** передбачає, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні характеристики. **Вертикальна диференціація** передбачає зміну цін. Це може бути пов'язано з більш істотною відмінністю функціональних можливостей пропонованої продукції або рівня і характеру надаваних послуг.

**Стратегія інновацій** полягає у напрямку зусиль керівництва організації на вдосконалення технологій, обладнання, виробничого процесу, на включення в асортимент принципово нової продукції або послуг.

**Стратегія оперативного (швидкого) реагування** припускає високий рівень використання при управлінні організацією принципу зворотного зв'язку. Вона заснована на швидкій адаптації виробництва або сфери послуг до змінюється попиту на обслуговуваному організацією сегменті ринку збуту.

Управління різними сферами діяльності всередині великої організації: корпоративні, або портфельні (диверсифікації); ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) та функціональні стратегії.

**Корпоративна** - описує загальний напрямок розвитку підприємства, і передусім його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг, у тому числі - які необхідно мати підрозділи і куди слід спрямовувати інвестиції.

Стратегія **диверсифікації** передбачає розширення сфер діяльності організації, поповнення портфеля сфер бізнесу новими. Це може відбуватися за рахунок злиття, придбання організацій, освіти організацій «з нуля», створення спільних організацій.

Стратегія диверсифікації буває двох видів: зв'язаної та незв'язаної диверсифікації.

Стратегія **зв'язаної** диверсифікації припускає, що в об'єднаній організації має місце значний ефект стратегічного відповідності. Стратегія **незв'язаної** диверсифікації виходить з того, що в об'єднаній організації ефект стратегічного відповідності незначний. Об'єднані організації першого виду прийнято називати концернами, а другого – холдингами.

У практичній діяльності можна також зустріти:

- стратегію відкачування капіталу та ліквідації організації, коли хід подій несприятливий для неї, при цьому організація може продаватися,

ліквідуватися, піддаватися процедурі банкрутства;

- стратегії зміни курсу та реструктуризації організації, коли приймається стратегічне рішення про її перетворення з метою підвищення ефективності діяльності або з метою порятунку від серйозних економічних потрясінь;

- стратегію міжнародної диверсифікації організації, коли її діяльність поширюється на різні національні ринки збуту, що дає їй додаткові можливості варіювання діяльності і перерозподілу сил у залежності від економічної кон'юнктури на різних національних ринках.

**Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія)** забезпечує довгостроковість конкурентних переваг господарських підрозділів фірми, що включає такі приватні стратегії, як:

- товарно-ринкова (маркетингова): номенклатура, обсяг та якість продукції і способи її реалізації;

- ресурсно-ринкова поведінка підприємства на ринку матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів;

- технологічна: динаміка технологічного рівня застосовуваних виробничих процесів;

- інвестиційно-фінансова: способи залучення, накопичення та використання фінансових коштів;

- інтеграційна: взаємодія з іншими підприємствами - діловими партнерами;

- організаційна: адаптивна структура підприємства і його підрозділів, їх чисельний і кваліфікаційний склад;

- соціальна: трудова політика, спрямована на створення динамічного працездатного колективу;

- соціально-економічна: податки, природокористування, екологія, охорона здоров'я, охорона праці і т. д.

Бізнес-стратегії визначають порядок дії підприємства на ринках кожного з його продуктів, тому кількість бізнес-стратегій дорівнює кількості різнорідних продуктів, якими займається підприємство.

Якщо продукти однорідні, то вони можуть бути об'єднані в асортиментні групи, за якими будується єдина бізнес-стратегія.

Бізнес-стратегії будуються по кожному продукту підприємства щодо конкурентів, тому іноді вони називаються **конкурентними стратегіями**.

За способом реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації – **функціональні стратегії**.

**Функціональна** – розробляється функціональними службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегій: НДДКР, виробнича (контроль за витратами, управління витратами, підвищення ефективності операцій), маркетингова і фінансова стратегії, стратегія управління персоналом, організаційна стратегія.

Розробка набору функціональних стратегій – досить важливий етап стратегічного планування, оскільки він є «перехідним» від рівня стратегічного планування до оперативними планами підрозділів. На російських

підприємствах планування функціональних стратегій – слабка ланка процесу стратегічного планування внаслідок недостатньої кваліфікації менеджерів і маркетологів. В результаті стратегічне планування стає формальною «паперовою операцією», ніяк не пов'язаною з реальною діяльністю підприємства.

До функціональних відносяться наступальні і оборонні стратегії.

**Наступальні стратегії** в сфері бізнесу передбачають активність організацій у конкурентній боротьбі з застосуванням різних способів і прийомів, таких як використання сильних сторін конкурента, тиск на слабкі сторони конкурента, захоплення стратегічних рубежів, партизанські напади і т. д.

**Оборонні** стратегії полягають насамперед у зміцненні досягнутих раніше позицій і прийняття адекватних заходів при наступальній стратегії конкурента, а також у підтримці цін на свої продукти на рівні, що не перевищує відповідні ціни конкурентів, укладення ексклюзивних договорів з дистриб'юторами і дилерами, навчання персоналу організацій-споживачів на пільговій основі, збільшення і скорочення термінів постачань і т. д.

Крім того, виділяється стратегія **вертикальної інтеграції**. Вона передбачає збільшення частки організації в ланцюзі від постачання сировини до постачання товарів споживачам. Чим більша частина цього ланцюга буде контролюватися організацією, тим міцніші її позиції в конкурентній боротьбі.

Невеликим організаціям, яким належить незначна частка на ринку, доцільно дотримуватися таких стратегій, як захоплення вільних ніш, де немає серйозних конкурентів; спеціалізація виробництва товарів або послуг, розрахованих на вузький сегмент ринку; виділення переваг вироблених ними товарів чи послуг і т. д.

При формулюванні будь-якої стратегії необхідно враховувати наступні обмеження: рівень фінансового капіталу; розмір прийнятної ризику; потенційні навички та здібності фірми; відносини в межах робочих зв'язків фірми; протидія конкурентів; правові та інші фактори.

Принципи стратегічного управління – це той базис, на якому будується вся політика управління підприємством. До них відносяться наступні.

- **Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії** свідчить, що для розробки стратегічного рішення недостатньо одних побажань і суб'єктивних передбачень. Потрібно проводити аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації в сфері її діяльності та динаміки її зміни. Необхідний також прогноз, а можливо, і розробка сценаріїв розвитку організації в найближчій і більш віддаленій перспективі.

- **Принцип врахування та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку** організації передбачає, що стратегічні рішення, прийняті на основі обліку впливу тільки зовнішніх або внутрішніх факторів, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, в свою чергу, може вести до помилково прийнятим рішенням.

- **Принцип відповідності стратегії і тактики управління організацією** стверджує, що для забезпечення успішної діяльності організації необхідні і вивірена стратегія, ефективна тактика. При цьому ефективна

діяльність організації можлива за умови, що тактика організації відповідає її стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань.

- **Принцип пріоритетності людського фактора** підкреслює, що ані стратегія, ані тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом, і в першу чергу - її менеджерами, яким делеговане право прийняття управлінських рішень на дорученій їм ділянці.

- **Принцип визначеності стратегії та організації стратегічного обліку і контролю** вказує на те, що розуміння персоналом поставлених перед ним завдань має дотримуватися чітких формулювань стратегії організації. Нечітко сформульовані стратегічні цілі організації можуть призводити до неоднозначного її тлумачення різними службами організації.

- **Принцип відповідності стратегії організації наявним ресурсам** свідчить, що без забезпечення ресурсами (сировина, матеріали, комплектуючі, енергія, але і персонал, інформація, ділові партнери, імідж і т. д.) реалізація стратегії, якою б чудовою вона не була, виявляється частково або повністю під загрозою.

- **Принцип відповідності стратегії організації наявним технологіям** підкреслює, що досягнення будь-якої мети, реалізація будь-яких задумів можливі, тільки якщо в розпорядженні організації є технології, за допомогою яких можна послідовно вирішити конкретні завдання, пов'язані зі стратегічною метою.

### 2.3. Взаємозв'язок різних типів стратегій

Згідно порад «МАК-КІНЗІ» стратегія, яка розробляється, повинна відповідати загальній стратегічній концепції компанії. До формування нової стратегії необхідно визначити ступінь взаємозалежності основних підрозділів компанії.

Загальна стратегія охоплює всі напрями діяльності підприємства. Вона складається з дій, спрямованих на утвердження позицій організації у різних напрямках діяльності національної економіки та забезпечення найкращого результату їх діяльності.

Створення будь-яких матеріальних благ на підприємстві тісно пов'язано з його управлінням. Сутність процесу управління розкривається через функції. Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, визначають види діяльності підприємства, які відбивають напрями або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

На сучасному підприємстві виділяють основні функції, а саме організування, планування, мотивування, контролювання та оцінювання, які пов'язані з маркетингом, фінансами, науковими дослідженнями та розробками, постачанням, кадрами, здійснення яких відбувається за допомогою відповідних стратегій.

Корпоративна стратегія визначається напрямком діяльності підприємства чи ринків, до яких воно належить.

Генеральна стратегія підприємства повинна бути спрямована на загальний розвиток підприємства і охоплювати всі види його діяльності. Бізнес-стратегії – це стратегії, виконання яких повинно вказувати шляхи такого розвитку. Їх реалізація тісно пов'язана із бізнес-процесами підприємства (постачання-виробництво-збут).

Функціональні стратегії – це пошук шляхів реалізації генеральної та бізнес-стратегій і конкретних рішень у досягненні кінцевих стратегічних результатів. Ці стратегії поглиблюють та уточнюють базову стратегію, допомагають її реалізації. Взаємозв'язок різного роду стратегій в межах генеральної представлено на рис. 1.

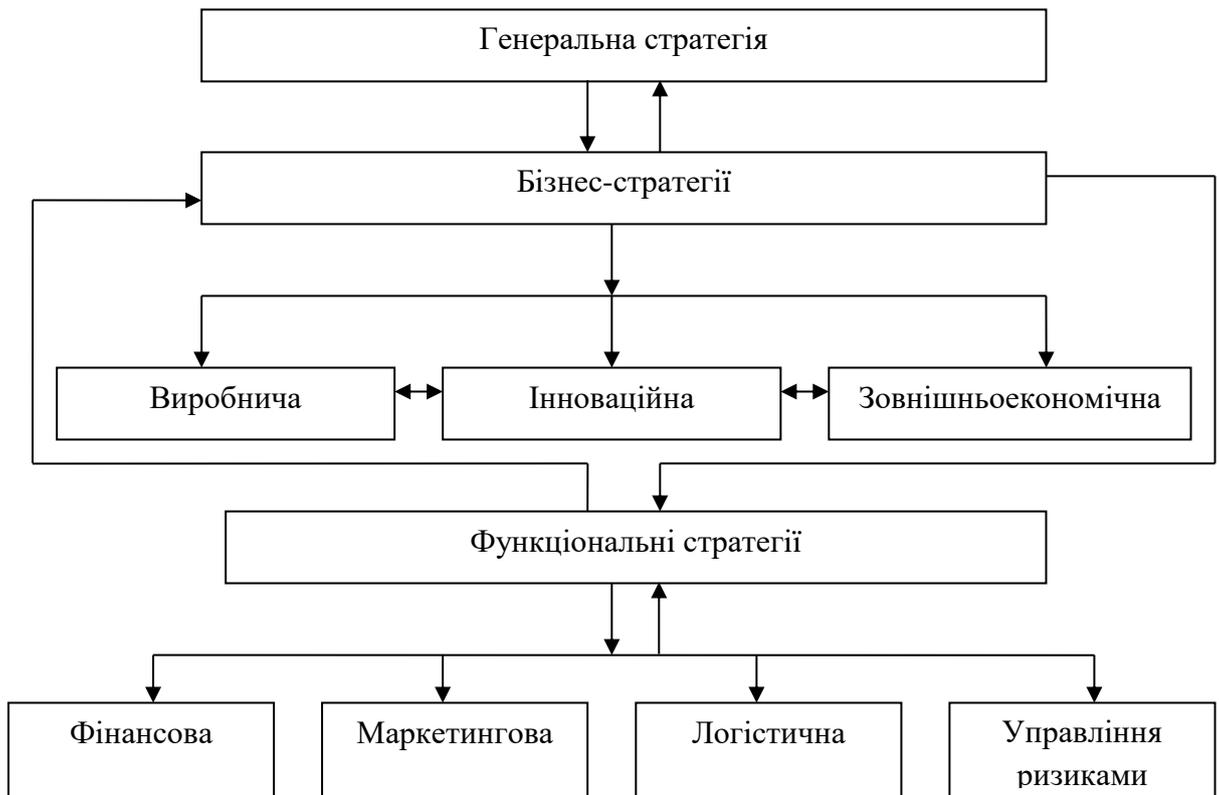


Рис. 1. Взаємозв'язок різного роду стратегій в межах генеральної

Реалізація основної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх бізнес-стратегій.

Кожна з цих стратегій, як правило, охоплює:

1) Цілі, умови та основні напрями діяльності у визначеній сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями та вплив на них після втілення в життя ресурсних стратегій;

2) Порядок і послідовність (у просторі й часі) вирішення кількісних та якісних завдань, стратегічних планів;

3) Заходи, адекватні призначенню стратегії, яка забезпечує досягнення встановленої мети.

Розглянемо як стратегії пов'язані між собою на прикладі стратегії

розвитку ЗЕД. Якщо підприємство обирає прямий експорт та у складі продукції присутній високий відсоток імпортного комплектування, то стратегія ЗЕД тісно пов'язана з виробничою стратегією. Саме швидкі зміни у виробничому процесі, випуск інноваційної продукції, що і є метою виробничої стратегії, є основою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Тому, формування стратегії розвитку не повинно бути відокремленим процесом. Це є послідовний взаємозв'язок всіх стратегій, який вимагає системного підходу (рис. 2).

Системний підхід до формування стратегії передбачає системне бачення функціонування підприємства, як складної динамічної, соціально-економічної відкритої та не детермінованої економічної одиниці. Цей метод заснований на класичних філософських уявленнях про значущість раціональних обґрунтувань і цінності аналізу, зовнішнє середовище розглядається значно ширше, у контексті виробничих, соціальних, політичних, економічних, культурних відносин, що суттєво ускладнює окреслення стратегічних шляхів розвитку, вимагає застосування математичних методів. Розглянемо, як наприклад, стратегія ЗЕД співвідноситься з іншими функціональними стратегіями та виробничою стратегією підприємства (рис. 3).

Перші спроби стратегічного планування у нашій країні пов'язані саме з виробничими стратегіями, у цьому напрямку вітчизняні підприємства мають суттєві напрацювання. Чинники, на яких формуються виробничі стратегії мають вплив і на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема:

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі. У цьому випадку виробнича стратегія повинна поєднуватись з інвестиційною, чому можуть сприяти прямі інвестиції від іноземних партнерів;

- час, необхідний для своєчасного переходу на випуск нової продукції;

- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

- техніко-організаційний рівень виробництва та конкурентоспроможності виробничого потенціалу;

- інноваційна здатність управлінського персоналу.

До найбільш поширених цілей виробничих стратегій Василенко А. В. відносить: реструктуризацію підприємства, спеціалізацію, диверсифікацію, зниження собівартості. Спільними завданнями виробничої стратегії та стратегії розвитку ЗЕД можна вважати такі:

- випуск продукції згідно зі сформованим портфелем замовлень;

- здійснення перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою його існування в довгостроковій перспективі;

- досягнення певного рівня витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;

- підвищення якості продукції та її відповідність міжнародним та вітчизняним стандартам якості.

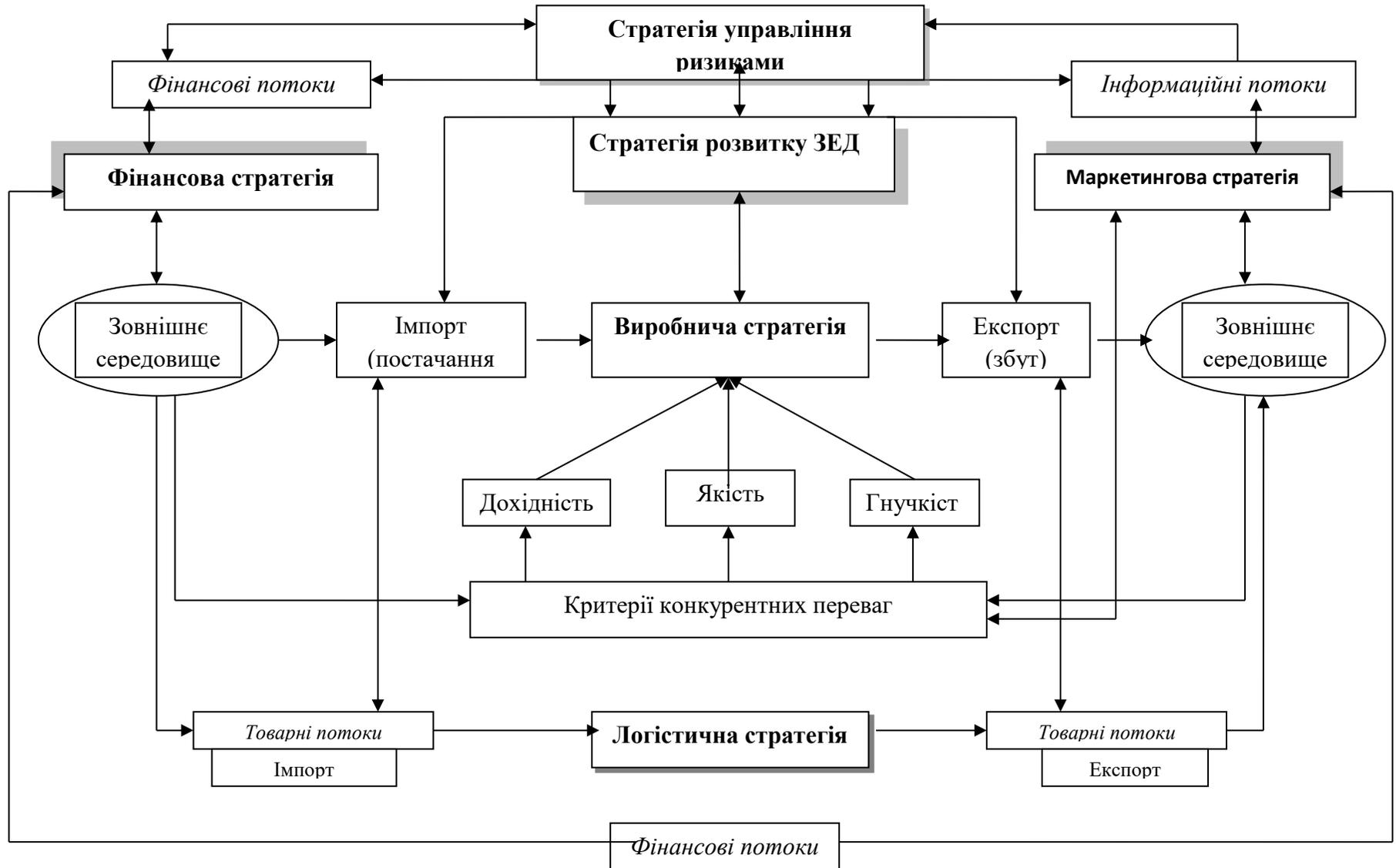


Рис. 2. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства



Рис. 3. Взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного планування підприємства

Між функціональними та субфункціональними стратегіями, як стверджує Кіндрацька Л. В., існує зворотній зв'язок. Досягненню цілей виробничої стратегії сприятиме стратегія розвитку ЗЕД. У випадку, якщо позиція підприємства на внутрішньому ринку слабка і є необхідність

пошуку нових ринків.

В умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД, що передбачає зростання обсягу збуту продукції на міжнародних ринках та їх розширення, диверсифікацію, виникає необхідність маркетингових заходів.

На стадії посилення ділової активності економічно розвинутих країн виникає необхідність розробки міжнародної маркетингової стратегії та вивчення особливостей бізнес-середовища кожного з цільових ринків. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії – диференційований і глобальний.

Диференційований підхід передбачає адаптацію міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із зарубіжних ринків. Успіх, переваги такої діяльності забезпечуються виявленими та врахованими суттєвими розбіжностями між ринками. При цьому враховують три групи факторів, що зумовлені поведінкою покупців, організуванням ринку, параметрами конкурентного середовища.

Глобальний підхід полягає в стандартизації та врахуванні подібності, спільних потребах різних ринків. При цьому використовують три гіпотези, що об'єднують ринки: потреби споживачів у різних частинах світу стають однорідними – за умов гарантованого рівня якості споживачі в різних країнах світу готові відмовитися від специфічних характеристик товару заради більш низької ціни; стандартизація світових ринків приносить економію на масштабах, що дозволяє знизити витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції.

Прийняття підприємством одного з підходів залежить від особливостей бізнес-середовища, в якому воно працює, а саме, врахування таких факторів, як поведінка споживачів, рівень конкуренції, потенціал економії на масштабах місткості зарубіжних ринків, природно-кліматичні параметри, демографічні умови та тенденції, макроекономічний стан країни, культурні та соціальні аспекти, стан розвитку галузі чи сфери діяльності, маркетингові інститути, правові обмеження, які, у свою чергу, віднесені нами до зовнішніх факторів макросередовища.

Створення власної ніші на зовнішніх ринках можливе у результаті використання активних методів торгівельної політики. Власні маркетингові дослідження допоможуть встановлювати та прогнозувати зміни світогосподарської кон'юнктури, прогнозувати її розвиток.

Останні дослідження у Європі показують, що з 12 тисяч виробників четверта частина була активними експортерами, ще одна частина – пасивними експортерами, а інші не займались прямим експортом. Пасивний експортер, який очікує, що зарубіжні покупці знайдуть його та розмістять у нього замовлення, не досягне розвитку бізнесу. З виникненням єдиного ринку пасивні експортери

Східної Європи опинились у не вигідному становищі у порівнянні зі своїми конкурентами із Західної Європи – активними експортерами.

Аналогічне твердження відноситься і до імпортерів, які не займаються оцінкою продукції в інших країнах спільного ринку.

#### **2.4. Система збалансованих показників для управлінських цілей.**

Чітке формулювання стратегічних задач у вигляді показників – це і є збалансована система показників, або BSC (англійська аббревіатура назви Balanced Scorecard).

BSC – це кінцевий результат розробки стратегії підприємства. Тобто добре розроблена стратегія – це ще пів справи. Її треба чітко сформулювати та донести до відома виконавців. Кожен менеджер у результаті отримує до виконання певний набір специфічних показників як фінансових, так і не фінансових, за якими можна оцінювати ефективність досягнення стратегічних планів. Тільки в такому випадку стратегію вдасться чітко реалізувати. Крім того, вузька спеціалізація показників BSC дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Кожен менеджер використовує різні методи для досягнення саме своїх показників та коригує їх при виникненні певних проблем. У результаті таке «місцеве» одночасне управління різними процесами підвищує мобільність реагування підприємства при досягненні стратегічних цілей.

Приміром, керівник відділу персоналу може отримати до виконання такі показники, як плинність кадрів; відсоток ФОПів у структурі реалізації; відсоток працівників, які завершили корпоративне навчання тощо. Керівник відділу продажів може отримати до виконання такі показники, як оборотність товару; відсоток приросту реалізації до рівня минулого року; планова реалізація в штуках або фінансовому вираженні тощо. Саме показники BSC, за досягнення яких відповідає менеджер, слід проставляти йому в систему мотивації. Корисним є також встановлення показників, які протистоять один одному. Так збільшення продажів може тягнути за собою збільшення поточної дебіторської заборгованості. Тому одному менеджеру можна встановити мотивацію від досягнення планів реалізації, а другому – від досягнення відсотку дебіторської заборгованості. Таким чином конфлікт інтересів менеджерів допоможе досягти збалансованості рівня цих показників.

У практичному аспекті процес встановлення BSC має такий вигляд:

- розробка та формулювання стратегічних планів підприємства. Наприклад: досягнення певної частки ринку, досягнення певного відсотку EBITDA (операційного прибутку) тощо;
- встановлення показників, які будуть характеризувати досягнення стратегічної мети: план реалізації в гривнях, план відкриття торгових закладів, відсоток певних витрат у структурі реалізації тощо;
- призначення відповідальної особи за досягнення стратегічних показників;
- уже відповідальна особа, як правило, це вже вузькоспеціалізований

фахівець, який розробляє комплекс заходів та завдань, що необхідно реалізувати для досягнення показників. На цьому етапі фахівець також оцінює можливі ризики при виконанні та розробляє заходи щодо їхнього зменшення.

Класичним є таке представлення кінцевого результату розробки BSC: стратегічні цілі, показники, завдання, заходи.

Показники BSC охоплюють, як правило: маркетингові стратегічні цілі, орієнтовані на клієнтів; стратегічні цілі управління персоналом, зокрема навчання та розвиток; стратегічні цілі із внутрішніх бізнес-процесів; фінансові стратегічні цілі.

При розробці та постановці стратегічних цілей необхідно виділяти найважливіші з них. Занадто велика кількість стратегічних цілей приведе до розпорошення зусиль менеджерів при їхньому досягненні. Наступним питанням є вибір стратегічних показників. Але, зауважимо, при неправильно сформульованих стратегічних цілях жодні, навіть найкращі та найточніші показники не допоможуть. Тому саме на стратегічних цілях зосереджуємо найбільшу увагу. Для характеристики кожної з стратегічних цілей рекомендовано обрати два-три показники. Цього буде достатньо.

Якщо стратегія є довгостроковою (на три-п'ять років), показники BSC встановлюють на кожен рік окремо. Це дає змогу ефективно реагувати на зміну зовнішнього ринкового середовища та на досягнутий за попередній рік рівень розвитку. Крім того, досягнення встановлених показників дозволяє керівнику компанії оцінити ефективність виконання завдань кожним менеджером та прийняти рішення щодо мотивації /демотивації конкретних працівників.

Отже, система показників BSC є одним з важливих інструментів досягнення стратегічних цілей та досягнення збалансованості в діяльності компанії в цілому.

У процесі стратегічного планування виникають такі проблеми облікового характеру:

- 1) у процесі аналізу внутрішнього середовища підприємств потрібно уникати дублювання інформації – результату роботи різних підрозділів;
- 2) виникнення проблем пов'язаних із структуруванням інформації для усіх підрозділів підприємства;
- 3) складність групування облікової інформації у розрізі бізнес-процесів;
- 4) неможливість залучення необхідної інформації про реальний стан позиції контрагентів;
- 5) складність прогнозування економічних показників у контексті аналізу потенціалу підприємства.

Таким чином, саме обліково-аналітична підсистема управління підприємством спроможна стати інтегруючим фактором й встановити принципи структурування інформації для всіх елементів системи. У такому разі, необхідно застосувати концепцію управління знаннями, яка

змінює погляд на організацію обліково-аналітичного процесу на підприємстві, тому що акцент у ній ставиться не на обсяг, а на цінність інформації. Новизна концепції укладається в принципово новому завданні – збирати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності й принципи, що дозволяють вирішувати реальні виробничі й бізнес-завдання. При цьому в розрахунок беруться й ті знання, які зберігаються в пам'яті фахівців, а не на матеріальних носіях.

Виділяють дві різні причини, через які підприємства прагнуть управляти знанням. Перша – переважання інформацією обумовлене постійним її збільшенням. Друга – кумулятивний ефект від зменшення розмірів компанії через децентралізацію управління й переходу до більш плоских організаційних структур.

Водночас слід враховувати, що відповідно до національного законодавства бухгалтерський облік розглядається як процес виявлення, вимірювання, реєстрації, узагальнення й передачі інформації про діяльність підприємства користувачам для прийняття рішень. Саме тому інфраструктура облікової підсистеми, наявні її технічні елементи пропонуються застосовувати для збирання знань. Для цього, думається, можна й розширити трактування інформації шляхом додання до її складу елементів концепції управління знаннями. Отже облік, у даному розумінні розглядається і як головний інтегруючий та організуючий фактор, і як інформаційне забезпечення підтримки процесів створення, поширення, обробки й використання знань усередині підприємства.

Виділяють дві точки зору на процес управління знаннями:

1) персоніфікований або інтуїтивістський підхід (знання утримується в людях; основою менеджменту знань є співробітники підприємства);

2) інформаційний або технологічний підхід (знання розглядається як точна інформація з даної проблеми й збираються у транзакціях підприємства).

Обидва ці підходи мають право на існування й, думається, недоречним буде орієнтація на будь-який із них. Отже, облікова система повинна орієнтуватися на інтеграцію цих підходів, що цілком відповідає завданням її впровадження.

Таким чином, управління знаннями можна визначити як управління персоналом у контексті нарощування інтелектуального капіталу підприємства; організацію управлінських дій на базі всіх інформаційних ресурсів фірми; одержання конкурентної переваги за допомогою великого обсягу даних, що витягають із корпоративної колективної пам'яті; створення таких умов, при яких накопичені знання й досвід ефективно використовуються для виконання важливих для підприємства завдань. Отже, знання слід розглядати як інтелектуальну основу управління й функціонування підприємства. При цьому управління знаннями може розглядатися як конкурентна перевага лише на підприємстві, орієнтованому на постійну зміну бізнес-процесів.

За своєю природою обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства має виступати як автоматизований комплекс ситуаційного аналізу, орієнтований на пряме і безперервне забезпечення органів управління аналітичною інформацією про можливі зміни простору життєдіяльності підприємства. Основним завданням такого комплексу постає оперативне розкриття негативних факторів середовища та факторів успіху, ідентифікація їхніх взаємозв'язків і прогнозування тенденцій, розроблення прогностичних сценаріїв розвитку загрозливих ситуацій і формування на їхній основі попередніх рекомендацій щодо вживання превентивних заходів, спрямованих на додержання траєкторії розвитку. При цьому досить очевидно, що для формування аналітичних висновків необхідно побудувати потужну інформаційну базу даних, яка постійно розширюватиметься й охоплюватиме всі сторони діяльності підприємств.

У процесі організації обліково-аналітичного забезпечення варто враховувати такі джерела інформації, як технічні специфікації продукції й матеріалів, креслення деталей, опис внутрішніх процедур (регламенти, схеми плинуну бізнес-процесів, блок-схеми), бренди й репутація, бази даних, внутрішні відносини, культура й корпоративна пам'ять, результати опитувань споживачів, співробітники-експерти або спеціалізовані відділи, учбові центри чи бібліотеки тощо. Очевидною також є необхідність збереження правил поведінки підприємства, організаційної культури та інституційних рутин. Сукупність таких правил може розглядатися як корпоративні стандарти діяльності або як процедурні знання.

Розрізняють два основних способи подання інформації: інтенсіональний (фіксують закономірності й зв'язки в структурі даних у вигляді певних схем) та екстенсіональний (за допомогою конкретних фактів й прикладів). Відповідно до інтенсіональних методів відносять логічні методи, лінгвістичні (структурні) моделі, методи, засновані на оцінках щільності розподілу значень ознак, а до екстенсіональних – операції визначення подібності й розходження об'єктів та формування образів.

Враховуючи такий розподіл способів подання інформації, у якості основи для організації управління ними доцільним є використання методології Data Mining (DM) або інтелектуального аналізу даних. Сутність DM полягає в автоматизованому аналізі й прогнозуванні розвитку ситуацій на основі аналізу значних обсягів ретроспективної й оперативної інформації, сконцентрованої в інформаційних сховищах. Головною особливістю DM є сполучення останніх досягнень в області комп'ютерних технологій із широким спектром математичних інструментів. Інструменти Data Mining, застосовані в системі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Інструменти Data Mining, застосовані в системі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства**

Інструмент	Характеристика	Вирішувані в інтегрованій обліковій системі задачі
1	2	3
Статистичні методи	Лінійні, нелінійні методи, крапкове регресійне прогнозування, розподіли ймовірностей, кореляції й кластерний аналіз. Динамічні моделі та прогноз на основі часових рядів	Розробка траєкторії розвитку у вигляді системи диференційних рівнянь, яку буде відстежувати облікова система. Статистичне прогнозування розвитку подій
Дерева рішень	Використовуються в класифікаціях і кластеризаційних методах	Формування сукупності подібних ознак для формування класів робочого плану рахунків
Доказова аргументація	Використає історичні аргументи, може використатися для розпізнавання шаблонів	Обґрунтування відібраних правил та сценаріїв реагування для системи ситуаційного управління
Нейронні мережі	Використає аналогію з функціонуванням нейронів головного мозку людини. Досліджує значні обсяги даних для пошуку шаблонів	Прогнозування результатів можливих подій. Обґрунтування логіки вибору сценаріїв. Облік елементів невизначеності в системі рахунків
Інтелектуальні агенти	Напрямок одержання інформації із зовнішніх баз даних. В основному використовуються у Web-основаних DM програмах	Наповнення бази ситуаційних правил. Встановлення порогу реагування для системи моніторингу. Підтримка інформаційної безпеки
Генетичні алгоритми	Методи оптимізації, основані на концепціях природного відбору та генетики. Працюють на принципі експансії можливих наслідків.	Еволюційний відбір інститутів, в межах дії яких буде формуватися обліково-аналітичне забезпечення. Оптимізація набору контрагентів
Оптимізаційні методи	Класичні задачі оптимізації, варіаційні методи, методи теорії систем масового обслуговування	Оптимізація руху документопотоків, створення інформаційних моделей бізнес-процесів
Інші інструменти	Включають методи візуалізації даних й індукції правил. Методи встановлення асоціативних правил.	Додавання до складу рахунків обліку правил, що ініціюватимуть старт певного сценарію регулювання

При цьому DM процедури слід застосовувати як при оперативному управлінні, так і при початковому впровадженні обліково-аналітичного забезпечення й проведення аудиту знань, який дозволяє отримати більш повне уявлення про наявні знання. Далі на підставі даних аудиту можлива побудова більш точних «карт знань». Аудит знань дозволяє визначити де у підприємства знаходяться знання; як вони утворюються; наскільки вони корисні, цінні й актуальні; які загальні потреби у підприємства в знаннях; які з цих потреб ще незадоволені; які внутрішні джерела знань використовуються; які методи та процедури застосовуються у поточний момент для розповсюдження знань; які можливості для отримання знань мають робітники підприємства; які процедури та методи, що забезпечують ефективний обмін знанням вже застосовані або повинні бути впроваджені.

Головною відмінністю аналітичних інформаційних систем, що використовують методологію DM, є спроба підійти до завдання формування рішення з позиції історизму, тобто на основі повномасштабного кількісного аналізу всього попереднього досвіду, відбитого в рядах ретроспективних даних у системах зберігання інформації. При цьому якісний, експертний аналіз також зберігається, але тепер він застосовується лише для кінцевого вибору з уже сформованих варіантів рішень на базі підготовлених прогностичних сценаріїв.

Окремо слід звернути увагу на застосування методології розпізнавання образів у системі обліково-аналітичного забезпечення. Розпізнавання образів розглядається як ідентифікація стану деякого об'єкта. Автоматизована система управління, побудована на традиційних принципах, може працювати тільки на основі параметрів, закономірності зв'язків яких уже відомі, вивчені й описані у математичній моделі. Такий традиційний підхід практично не спрацьовує у випадку активних багатопараметричних слабодетермінованих об'єктів, якими є промислові підприємства. Якщо ж у якості класів розпізнавання взяти цільові й інші майбутні стани об'єкта управління, а у якості ознак - відповідні фактори впливу, то в моделі розпізнавання образів може бути сформована кількісна міра причинно-наслідкового зв'язку факторів і станів розвитку підприємства.

Врахування зазначених вимог дозволило розробити структуру обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства, що представлена на рис. 4.

Її основу складає інтегроване сховище даних (Data Warehouse, DW) підприємства. При цьому DW виконується у вигляді бази даних, створюючи основу для структуризації минулого досвіду у формі, найбільш придатній для пошуку сценаріїв ситуаційного управління. Зокрема, у накопиченому ретроспективному досвіді методами асоціативної пам'яті формуються деякі шаблони аналогів, що дозволяють зіставляти минуле з поточною виробничою ситуацією й тим самим здійснювати прогноз розвитку нестационарних.

Управління структурою й наповненням DW слід базувати на картуванні знань, під яким розуміється графічне зображення того, де й у кого знаходяться знання на підприємстві. Картування знань – це спосіб відобразити місце розташування знань, що були виявлені в ході аудиту, для того, щоб їх можна було застосовувати й передавати між окремими елементами системи. Карта знань є основою для створення системи класифікації знань.

На карті знань указують області знань, документи, бази даних, підрозділи та окремих робітників. Карти можуть відображати декілька напрямків передачі знань, бути розподіленими на декілька ієрархічних рівнів. При цьому слід забезпечити поєднання областей знань, пов'язавши їх з обраною бізнес-моделлю підприємства.

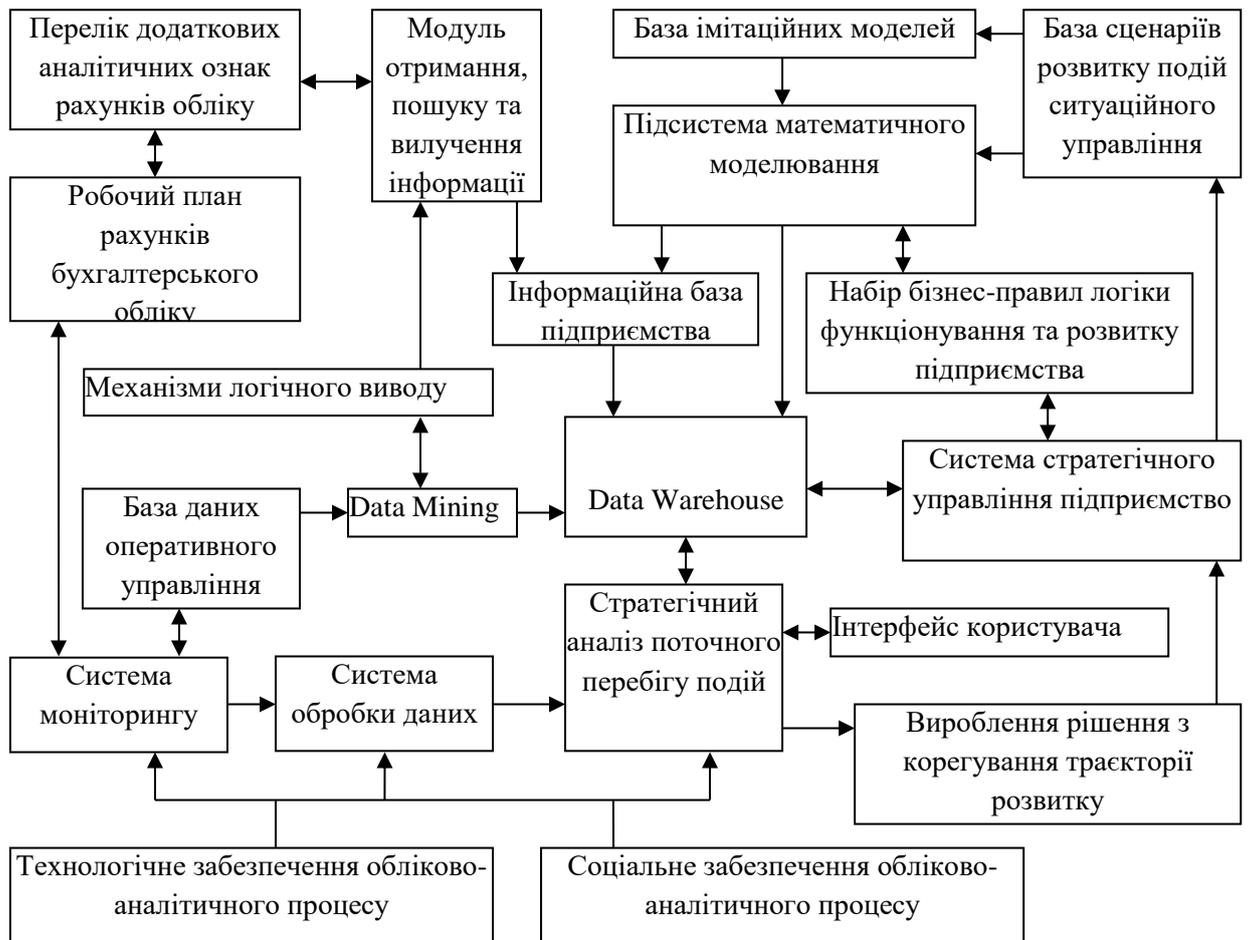


Рис. 4. Структура та логіка функціонування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства.

Разом з тим варто звернути увагу, що більшість знань мають обмежений строк служби. Їх потрібно постійно оновлювати й переоцінювати, щоб у процесі прийняття рішення спиратися лише на адекватні й надійні дані. Заміна застарілих знань може мати ще більш важливе значення, ніж їх початкове добування. Особливі проблеми тут виникають у зв'язку з неформалізованими знаннями. Отже, в процесі управління знання можна розглядати у якості динамічного ресурсу та застосовувати здобутки теорії динамічних спроможностей підприємства. Разом з тим бажано, щоб нові знання доповнювали, уточнювали й розвивали попередні, а не повністю їх замінювали.

Отже, перспективним підходом до формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства буде інтеграція всіх наявних на підприємстві видів облікової діяльності з процедурами попередньої аналітичної обробки первинних даних, набутками дисципліни менеджменту знань й принципами ситуаційного управління.

Система обліково-аналітичного забезпечення, як спеціалізований людино-машинний комплекс, повинна виступати в якості домінуючої функціональної системи й забезпечувати керівництву підприємства ефективну діяльність у відповідній сфері. Саморегуляція буде пі-

дтримувати цілісність системи, її стійке функціонування в умовах типових впливів зовнішнього середовища. Саморозвиток сприятиме переходу до якісно нового етапу прогресивного розвитку системи. Підґрунтям означених процесів буде цілеспрямований (корисний для виживання системи) відбір й нагромадження структур (інформації), що підвищує загальний рівень організації й адаптаційні можливості системи.

Важливим етапом організації обліково-аналітичного забезпечення буде встановлення осіб, відповідальних за формування системи обліку в організації. Такі функції можуть покласти на економістів, що працюють у будь-якому її структурному підрозділі: планово-економічному, фінансовому відділі, бухгалтерії, підрозділах стратегічного планування, функціональних структурних підрозділах. Однак організаціям, що планують впровадити комплексну систему стратегічного обліку, рекомендується чітко визначити відповідальних осіб або сформувати спеціальну команду. Така команда звичайно підзвітна виконавчому органу підприємства й складається з висококваліфікованих фахівців, повністю задіяних у процесі, завданням яких є забезпечення реалізації загальних цілей.

У мінімальний набір навичок фахівців такої команди повинні входити знання концепцій і принципів управлінського обліку, основ бухгалтерського обліку й фінансової звітності, інформаційних технологій, кадрової політики й моделювання процесів. Очолювати команду повинна людина, призначена керівником організації, що володіє професійними якостями й знаннями, достатніми для просування проекту. На команду впровадження системи обліку звичайно покладають такі обов'язки: забезпечення впровадження системи управлінського обліку; координація й коректування функціонування системи управлінського обліку; забезпечення постійної взаємодії й діалогу між залученими підрозділами й фахівцями; забезпечення вертикальної погодженості дій. У ряді випадків компанії для проведення таких проектів вдаються до допомоги зовнішніх консультантів, уводячи їх до складу проектної групи. Ефективність постановки стратегічного обліку значною мірою залежить від організації робіт.

У загальному випадку можна виділити три найпоширеніших підходи до впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення: «стратегія фахівців», «стратегія навчання» й «стратегія спільної діяльності». Діючи у відповідності зі «стратегією фахівців», в організацію запрошують зовнішнього фахівця, якому дають завдання організувати облік. Потім пропозиції фахівця оцінюють та починають здійснювати (найчастіше в такому вигляді, в якому вони були представлені). Діючи у відповідності зі «стратегією навчання», вищезгадане доповнюють заходами з навчання персоналу. Навчання необхідне для того щоб створити готовність й усунути очікуваний опір змінам. «Стратегія спільної діяльності» відрізняється від попередніх головним чином тим, що керівництво, персонал підприємства й фахівець разом направляють процес організації обліку. Переваги й не-

доліки розглянутих підходів наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів до організації обліку у процесі стратегічного планування

Стратегія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Спеціаліста (консультація спеціаліста)	Швидкість	Складна взаємозалежність
	Можливе застосування при кризах	Народжує опір змінам
	Годиться при технічних проблемах	Вузька за змістом
	Дешевина	Зовнішнього консультанта можна невірно інформувати про проблему
	Не зв'язує власних ресурсів	
	Об'єктивність	Головні питання можуть залишитися без розгляду
Навчання (поширення знань фахівцем з розвитку)	Привносить ідеї з зовні	Відсутність сталості
	Підвищує готовність до змін	Низька взаємозалежність
	Глибоке вивчення суті проблеми	Короткостроковий вплив
	Швидка	Важко застосувати на практиці
	Досить економічна	Впливає тільки на конкретних учасників на рівні особистості
	Мотивуюча	
Впливає на позицію		
Спільної діяльності (узгодження зусиль за для розробки змін)	Привносить взаємозалежність	Значні витрати часу
	Впливає на людей і організацію	Вимагає значних коштів
	Збільшує постійну готовність до провадження змін	Несуттєві моменти можуть у процесі реалізації занадто тиснути
	Дає глибокі знання	
	Діє на практиці	Вимагає високої готовності організації й людських ресурсів
	Орієнтована на результати	

Переваги залучення зовнішнього консультанта на роботи з розробки методології обліку такі: збалансоване врахування всіх аспектів управління (бухгалтерський облік, планування витрат, бюджетування, казначейство, виробничі, збутові, постачальницькі напрямки); досвід і навички ділового адміністрування, володіння інструментами й технологіями досліджень, виявлення недоліків, мозкового штурму; бенчмаркетинг (консультант має доступ до інформації про організації подібних процесів в інших підприємств, може зрівняти і на цій основі ініціювати генерацію нових пропозицій відносно зміни існуючої системи).

Разом з тим доцільна й розробка системи обліку силами менеджерів підприємства. Цей підхід вимагає додаткових витрат часу на підготовчому етапі, але має ряд безсумнівних переваг. По-перше, ті розробки, які людина розробила сама, вона краще розуміє й, швидше за все, готовий виконати. По-друге, менеджери підприємства здатні винайти щось більш придатне для використання на власному підприємстві при певних змінах ситуації. По-третє, такий підхід приводить до значної економії за рахунок скорочення оплати послуг консультанта.

Організація обліку є потужним інтегруючим інструментом усіх інших управлінських систем у єдину нормативно-методологічну базу економічного управління підприємством. Упровадження системи управлінського обліку не може бути реалізовано автономно, без

удосконалення системи бухгалтерського обліку й звітності, бюджетування й планування, організаційної структури. Означений зв'язок показано на рис. 5.



Рис. 5. Зв'язок видів обліку у процесі стратегічного планування.

Для забезпечення такого зв'язку слід забезпечити інтеграцію стратегічного й бюджетного планування за допомогою застосування системи збалансованих показників (BSC) і ключових показників ефективності (КРЕ); інтеграцію організаційної структури й бюджетування за допомогою модернізації бізнес-процесів; інтеграцію організаційної структури й бюджетування за допомогою формування фінансової структури й виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФО); інтеграцію бюджетування й бухгалтерського обліку за допомогою формування єдиного плану рахунків, облікової політики, графіка документообігу, калькуляційних систем управлінського обліку. Варіант такої інтеграції подано на рис. 6.

Агрегований алгоритм організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує наведену на рис. 6 інтеграцію видів обліку підприємства, представлено на рис. 7.

Тут варто звернути увагу, що бухгалтерський облік ведуть безперервно протягом усього часу, поки підприємницька структура здійснює господарську діяльність аж до її ліквідації. Бухгалтер, як правило, не бере участі в розробці статуту і порядку організації підприємства. Офіційно робота бухгалтера починається після реєстрації підприємства. Проте досить часто бухгалтеру самому доводиться здійснювати реєстрацію.



Рис. 6. Інтеграція систем управління, обліку та планування.

Наступна, передпроектна стадія передбачає створення постійних і тимчасових структур (служб), завданням яких буде розробка і впровадження схеми організації обліку і контролю. Вона також передбачає створення інформаційної бази для попереднього аналізу й наступного проектування схеми обліку та контролю з урахуванням діючих організаційних форм і структур управління та специфіки діяльності підприємства. Далі на методичній стадії формується облікова політика підприємства. Визначаються основні методи відображення процесів господарської діяльності за часовим та економічним змістом (методи нарахування зносу, розподілу витрат, оцінки запасів тощо).

Технологічна стадія організації облікового процесу виконує виробничу функцію відносно переробки первинної документації про господарську діяльність підприємства відповідно до функцій бухгалтерського обліку. Вона відбиває, як реалізується обрана методологія в облікових регістрах, схемах відображення на рахунках, та складається з декількох елементів.

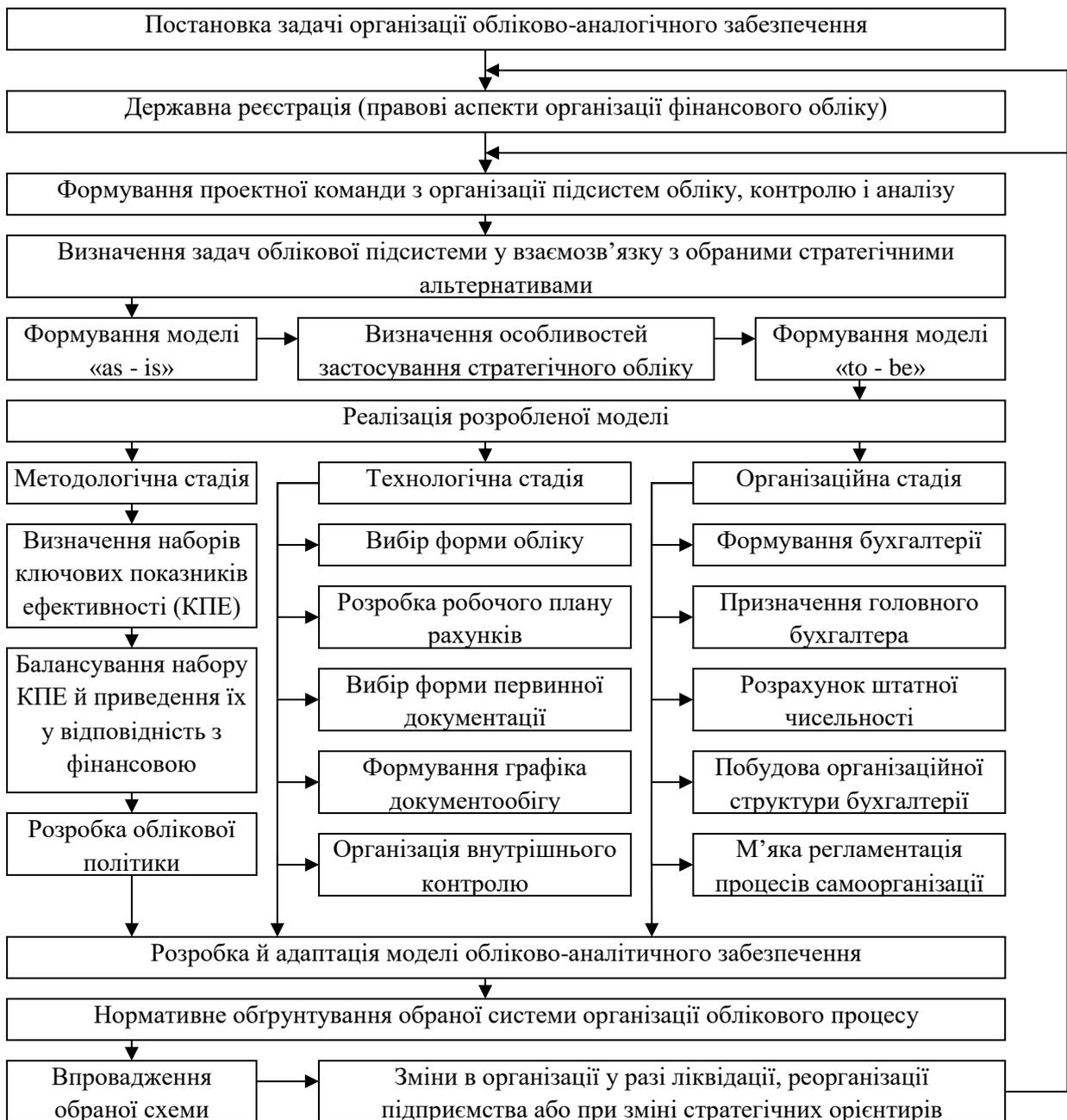


Рис. 7. Агрегована схема процесу організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

По-перше, на цій стадії вибирається форма бухгалтерського обліку. Цей процес ґрунтується на тім, що, відповідно до чинного законодавства, суб'єкти господарської діяльності (юридичні і фізичні особи) самостійно вибирають форму обліку з числа затверджених органами держуправління. Обрані форми обліку повинні: забезпечувати повноту і реальність відображення в облікових регістрах усього кругообігу засобів, оперативний і поточний контроль управлінських рішень, збереження власності, ефективне використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів на підприємстві; бути економічними, адже витрати праці на збір, обробку та передачу інформації досить значні, що примушує шукати шляхи, способи і засоби максимального їх зниження, одночасно

підвищуючи оперативність та якість обліку; максимально відповідати потребам консолідації інформації.

У реєстрах необхідно мати таке групування записів, яке б дозволяло одержати всі звітні показники, не застосовуючи вибірку та не звертаючись безпосередньо до первинних документів; забезпечувати правильне поєднання синтетичного й аналітичного обліків. Організація аналітичного обліку дає великі можливості для подальшого вдосконалення форм обліку та спрощення обліку взагалі; забезпечувати своєчасне відображення в обліку господарських операцій і складання звітності, що підвищує корисність бухгалтерського обліку, дозволяє своєчасно повідомляти про хід виконання поточних планів та покращує управління підприємством; найбільш повно задовольняти вимоги економічного аналізу господарської діяльності підприємства.

Обираючи певну форму бухгалтерського обліку, підприємство повинно дотримуватись її протягом певного часу (але не менше року). Про можливу зміну прийнятої форми бухгалтерського обліку в наступному обліковому періоді необхідно вказати в Наказі про облікову політику або Примітках до фінансової звітності. Раціонально організована форма обліку повинна забезпечувати: одержання необхідної інформації про господарські процеси; групування та реєстрацію первинних документів; підвищення продуктивності праці обліковців у процесі підготовки первинних даних, їх обробки та запису в облікові реєстри; зменшення кількості помилок при реєстрації та узагальненні облікових даних; зберігання інформаційного фонду, який сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Наступним кроком на технологічному етапі організації облікового процесу буде розробка робочого плану рахунків. Він визначається сформованою методологією обліку. Робочий план рахунків містить синтетичні й аналітичні рахунки, необхідні для ведення бухгалтерського обліку відповідно вимогам своєчасності, повноти і вірогідності обліку й звітності. У ньому може бути використане стільки рахунків і субрахунків, скільки необхідно для відображення господарської діяльності.

Ще більш важливим етапом в організації облікового процесу є вибір форм первинної документації. Від цього залежить вірогідність облікового відображення господарського процесу, його повнота і правове забезпечення. Головною задачею цього етапу є вибір таких форм первинної документації, що відповідали б характеру і змісту підприємницької діяльності та мали б відповідне обґрунтування. Оскільки первинна документація виступає основним доказом у розгляді майнових, фінансових та інших суперечок, то вона повинна мати реквізити, передбачені відповідними нормативними актами. Далі для забезпечення ритмічного й своєчасного надходження в бухгалтерію первинних документів з підрозділів підприємства та безупинного відображення господарської діяльності в системі бухгалтерського обліку складаються графіки документообігу. Також розробляється технологія обробки

облікової інформації, яка припускає технологічну підготовку виробництва обліково-аналітичної інформації за змістом, формою та параметрами, що передбачено технічним завданням на створення автоматизованої системи обробки інформації.

Наступним великим етапом організації бухгалтерського обліку є організаційна стадія. Вона описує, як організуються способи обліку з погляду побудови бухгалтерської служби, її місця в системі управління. Ця стадія, починається з формування бухгалтерії. Далі в залежності від обсягів діяльності, яка вимагає безупинного обліку, планується структура бухгалтерії і визначається штатна чисельність. Для всіх працівників бухгалтерії, відповідно до розподілу обов'язків, складаються посадові інструкції. У них відбивається обсяг робіт, які повинен виконати бухгалтер, його права й обов'язки, технологічні зв'язки з іншими працівниками бухгалтерії і підрозділами підприємства. Також визначаються місця, де створюються документопотоки або здійснюється контроль бухгалтерії за господарськими операціями.

Після проходження методичного, організаційного й технологічного етапів виробляється відповідна схема та обґрунтовується обраний варіант організації обліку, його твердження компетентними особами й організаціями. На цьому етапі проводиться ще й формування проекту організації обліку та відбувається реалізація затвердженого варіанта схеми [99, 65-66].

Реалізація завдань розвитку підприємства потребує формування адаптованої до сучасних запитів економічної інформаційної системи, яка відповідає міжнародним принципам, підтверджує інвестиційну привабливість галузі та забезпечує ефективне управління нею. Основою економічної інформаційної системи є бухгалтерський облік. Саме на його даних формується бюджет, приймаються управлінські рішення.

Сьогодні на рівні підприємств бухгалтерський облік не затребуваний в економічній роботі, його функції звужені до забезпечення складання статистичної та податкової звітності. Бухгалтерська звітність не зорієнтована на розкриття інвестиційної привабливості підприємств та не сприяє залученню інвестицій в галузь.

Стан справ погіршує той факт, що відповідно до законодавства збір фінансової звітності здійснює Держкомстат України, розробку методологічних засад її складання – Мінфін України, а функцію контролю за дотриманням встановленої методології ведення бухгалтерського обліку та складання звітності не покладено на жоден орган державного економічного контролю. Безконтрольність призводить до формального ведення фінансового обліку і ставить під сумнів достовірність звітних даних підприємств.

### **Питання для самоконтролю**

*1. Як Ви розумієте сутність поняття «економічна стратегія» та «стратегія розвитку підприємства»?*

2. Для яких організацій притаманна «стратегія обмеженого зростання»?
3. У яких випадках доречною є «стратегія скорочення»?
4. У чому різниця функціональної та бізнес-стратегії?
5. Перерахуйте стратегії ведення конкурентної боротьби.
6. При якій диверсифікації допускається, передбачається, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні характеристики?
7. Яка стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, і передусім його виробничо-збутової діяльності?
8. Наведіть приклади функціональних стратегій.

### **Кейс до практичних робіт**

1. Сформууйте свою систему стратегічного планування у запланованому Вами напрямку для підприємства по якому здійснюється магістерське дослідження.
2. Виділіть спільні завдання Вашої стратегії та функціональних стратегій підприємства.

## **Практична робота 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета:** удосконалити теоретичні знання у напрямку стратегічного планування. Навчитись знаходити взаємозв'язки та залежності між функціональними стратегіями у структурі генеральної.

### **Питання для обговорення**

- 2.1. Сутність та зміст процесу стратегічного планування.
- 2.2. Види стратегій підприємства
- 2.3. Послідовність процесу формування стратегії підприємства

### **Завдання кейсу до практичної роботи**

1. Виділіть спільні завдання Вашої стратегії та функціональних стратегій підприємства.



### **ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

#### **1. В «теорії ігор» стратегія трактується як:**

- а) «складний план, що визначає вибір у будь-якій ймовірнісній ситуації»;
- б) план дій, розрахований на довгостроковий період;
- в) «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань»;
- г) «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле».

#### **2. Збутова орієнтація ринку характеризується:**

- а) прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;
- б) забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку;

- в) відбором товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;
- г) вивченням відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».

**3. Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачас:**

- а) відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;
- б) прагнення до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;
- в) забезпечення максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку;
- г) вивчення відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».

**4. \_\_\_\_\_ базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».**

- а) ринкова орієнтація;
- б) збутова орієнтація
- в) стратегічне планування;
- г) товарна орієнтація.

**5. За Р. П. Підліпною головні завдання стратегічного планування зводяться до:**

- а) визначення проблем, що потребують прийняття стратегічних рішень; передбачення можливих змін зовнішнього середовища й пристосування до них шляхом вироблення оптимальної стратегії підприємства;
- б) формулювання цілей організації й напрямів діяльності; виявлення об'єктивно складних тенденцій господарювання; аналіз потенціалу підприємства й визначення рівня ресурсів, виявлення альтернатив розвитку;
- в) забезпечення взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища;
- г) визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства; формулювання стратегії розвитку; визначення стратегічних чинників успіху та визначення горизонтів планування.

**6. Сучасні вчені-економісти в структуру стратегії підприємства включають:**

- а) довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі);
- б) технології, що дозволяють реалізувати досягнення стратегічних цілей;
- в) ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей;
- г) всі відповіді правильні.

**7. За характером змін, що відбуваються у діяльності організації, виділяють стратегії:**

- а) мінімізації витрат; фокусування; диференціації; інновацій; оперативного (швидкого) реагування;
- б) горизонтальна диференціація; вертикальна диференціація;
- в) обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання;
- г) корпоративні, або портфельні; ділова; функціональні.

**8. Стратегія зростання – :**

- а) використовується, коли спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності чи окремо взятої організації, а також у разі, коли приймається стратегічне рішення про переорієнтацію діяльності, про зміну асортименту, про вихід на нові ринки збуту;
- б) закладається в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів виробництва продукції або надання послуг, зміна

профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків збуту, впровадження нових технологій тощо;

в) характерна для вже сформованих організацій, які володіють ресурсами, технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом «від досягнутого» і не припускають різких змін у діяльності;

г) використовується у випадках, коли з тих чи інших причин для керівництва організації більш доцільним є зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації.

**9. Характерна для вже сформованих організацій, які володіють ресурсами, технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом «від досягнутого» і не припускають різких змін у діяльності:**

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) стратегія розвитку;
- г) стратегія зростання.

**10. До глобальних стратегій ведення конкурентної боротьби відносяться стратегії:**

- а) мінімізації витрат;
- б) фокусування;
- в) диференціації;
- г) відповіді а), б), в).

**11. Стратегія \_\_\_\_\_ припускає високий рівень використання при управлінні організацією принципу зворотного зв'язку. Вона заснована на швидкій адаптації виробництва або сфери послуг до змінюється попиту на обслуговуваному організацією сегменті ринку збуту.**

- а) інновацій;
- б) фокусування;
- в) диверсифікації;
- г) оперативного реагування.

**12. \_\_\_\_\_ передбачає, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні характеристики.**

- а) незв'язана диверсифікація
- б) зв'язана диверсифікація;
- в) горизонтальна диференціація;
- г) вертикальна диференціація.

**13. Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії стверджує, що**

а) ані стратегія, ані тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом, і в першу чергу - її менеджерами, яким делеговане право прийняття управлінських рішень на дорученій їм ділянці;

б) для забезпечення успішної діяльності організації необхідні вивірена стратегія і ефективна тактика;

в) для розробки стратегічного рішення потрібно проводити аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації в сфері її діяльності та динаміки її зміни, а також прогноз і розробка сценаріїв розвитку організації в найближчій і більш віддаленій перспективі;

г) стратегічні рішення, прийняті на основі обліку впливу тільки зовнішніх або внутрішніх факторів, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, в свою чергу, може вести до помилково прийнятим рішенням.

**14. Спільними завданнями виробничої стратегії та стратегії розвитку ЗЕД можна вважати:**

- а) випуск продукції згідно зі сформованим портфелем замовлень;
- б) здійснення перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою його існування в довгостроковій перспективі;
- в) досягнення певного рівня витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
- г) всі відповіді правильні.

**15. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії –**

- а) диференційований і глобальний;
- б) певний і невизначений;
- в) лінійний та функціональний;
- г) глобальний та загальний.

**16. \_\_\_\_\_ підхід передбачає адаптацію міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із зарубіжних ринків.**

- а) функціональний;
- б) диференційований;
- в) глобальний;
- г) лінійний.

**17. \_\_\_\_\_ підхід полягає в стандартизації та врахуванні подібності, спільних потреб різних ринків.**

- а) функціональний;
- б) диференційований;
- в) глобальний;
- г) лінійний.

**18. Фінансова стратегія визначає:**

- а) здійснення міжнародних розрахунків між суб'єктами міжнародних економічних відносин;
- б) прогнозування ряду економічних показників;
- в) аналіз стабільності зовнішніх ринків та платоспроможності контрагентів;
- г) всі відповіді правильні.

**19. Виробнича стратегія визначає:**

- а) оптимізацію обсягів експорту та імпорту;
- б) досягнення певного рівня витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
- в) визначення розміру та середнього терміну комерційного кредиту в цілому та за окремими країнами та товарами;
- г) оцінку потенціалу підприємства.

**20. Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) забезпечує довгостроковість конкурентних переваг господарських підрозділів фірми, що включає такі приватні стратегії, як:**

- а) товарно-ринкова; технологічна; інвестиційно-фінансова;
- б) інтеграційна; організаційна; правова;
- в) соціально-економічна; інноваційна; правова;
- г) товарно-ринкова; технологічна; інноваційна.

## **ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЇХ ЗМІСТ**

**3.1. Етапи формування стратегії розвитку**

**3.2. Зміст та завдання стратегічної місії.**

### 3.3. Структура стратегічних цілей. Дерево цілей.

#### 3.1. Етапи формування стратегії розвитку

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії, які є традиційними. Цю послідовність можна використовувати формуючи стратегію розвитку підприємства (рис. 8).

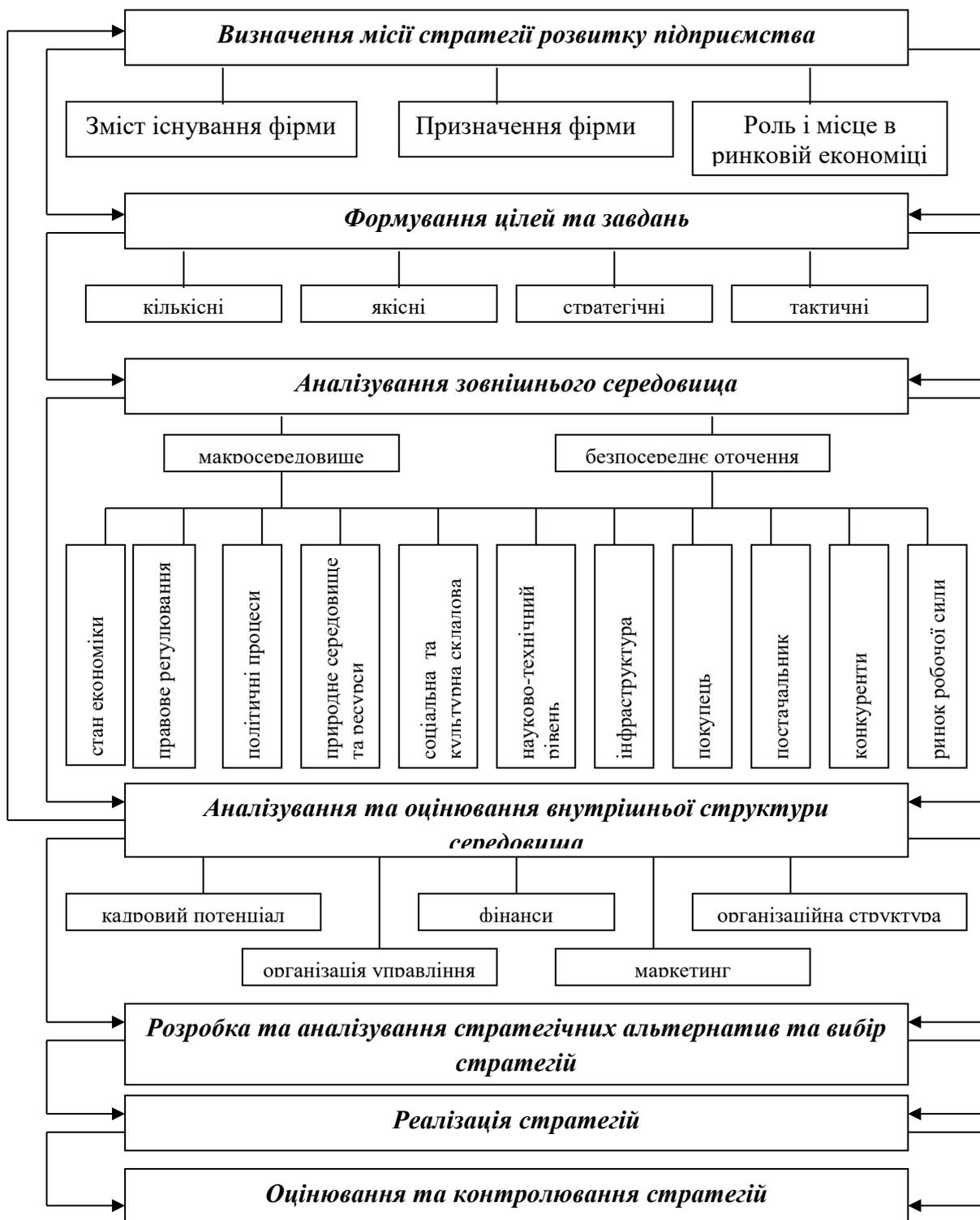


Рис. 8 Етапи формування стратегії розвитку

**3.2. Зміст та завдання стратегічної місії.** Місія підприємства (філософія, бачення підприємства) – короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки та ролі у вирішенні соціальних проблем суспільства.

Місія підприємства в Україні зазвичай тлумачиться досить прямолінійно – максимізація прибутку. Але для споживачів продукції (послуг) підприємства розмір його прибутку не тільки не представляє цікавості, більше того – їх цілі протилежні. Підприємство є відкритою системою, яка розвивається за умови задоволення попиту споживачів на внутрішньому ринку і за його межами. Наприклад, Генрі Форд сформував місію своєї компанії так: «Ми надаємо людям дешевий транспорт!». Горемікін В. А. відзначає, що місія визначається для себе – для підприємства, але вона завжди орієнтується на клієнта, на суспільство. Місія відомої фірми «Соні» звучить так: «Здійснювати прогрес, служити всьому світу». Місія розвитку ЗЕД машинобудівного підприємства повинна включати в себе вимоги до продукції, яка просовується на зарубіжний ринок та безпосередньо ринку, до системи управління – мотивації, прийняття рішень, контролю, оцінки досягнень, до працівників – творче мислення, здатність прийняти на себе відповідальність, до зовнішнього середовища – клієнтів, постачальникам, інвесторів, конкурентів, суспільства, держави.

Місія тісно пов'язана з культурою підприємства – сукупністю типових для підприємства цінностей, норм та ідей, які формують його репутацію підприємства. Це явище проявляється в поведінці підприємства (єдиних принципах всіх працівників), комунікаціях фірми – стилі передачі інформації, засобах прикладного представлення підприємства (фірмовий знак продукції).

У нашому випадку, зміст місії стратегії розвитку ЗЕД на рівні підприємства міститься безпосередньо в означенні даної стратегії, а саме, вона полягатиме в розвитку організування, мотивування, оцінювання, планування, контролювання здійснення ЗЕД, зміцнення позиції підприємства на зовнішніх ринках та задоволення потреб іноземних споживачів. У глобальному розумінні стратегія розвитку ЗЕД підприємства полягатиме у формуванні позитивного іміджу вітчизняної продукції машинобудування та доброзичливого ставлення світової спільноти до України як до високотехнологічної країни.

### **3.3. Структура стратегічних цілей. Дерево цілей.**

Другий етап – визначення цілей. Ціль – це стан, який хоче досягнути підприємство у майбутньому у процесі свого розвитку. У США до 98 % всіх невдач у бізнесі пов'язують з відсутністю у підприємців чітких цілей.

Зміст цілей стратегії розвитку ЗЕД пов'язаний насамперед із роллю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства. На відміну від місії, цілі

відображають конкретні напрямки діяльності підприємства. Сформовані цілі повинні відповідати наступним вимогам: бути чіткими, зрозумілими для виконавців, реальними та досяжними; не суперечити законодавству; деталізовані за структурними підрозділами та функціональними службами; об'єднувати зусилля всіх працівників; відображати майбутній стан підприємства.

З точки зору технології обґрунтування цілей алгоритм їх структуризації включає чотири послідовні стадії: виявлення та аналіз тенденцій в середовищі функціонування; встановлення кінцевих цілей; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних, локальних цілей.

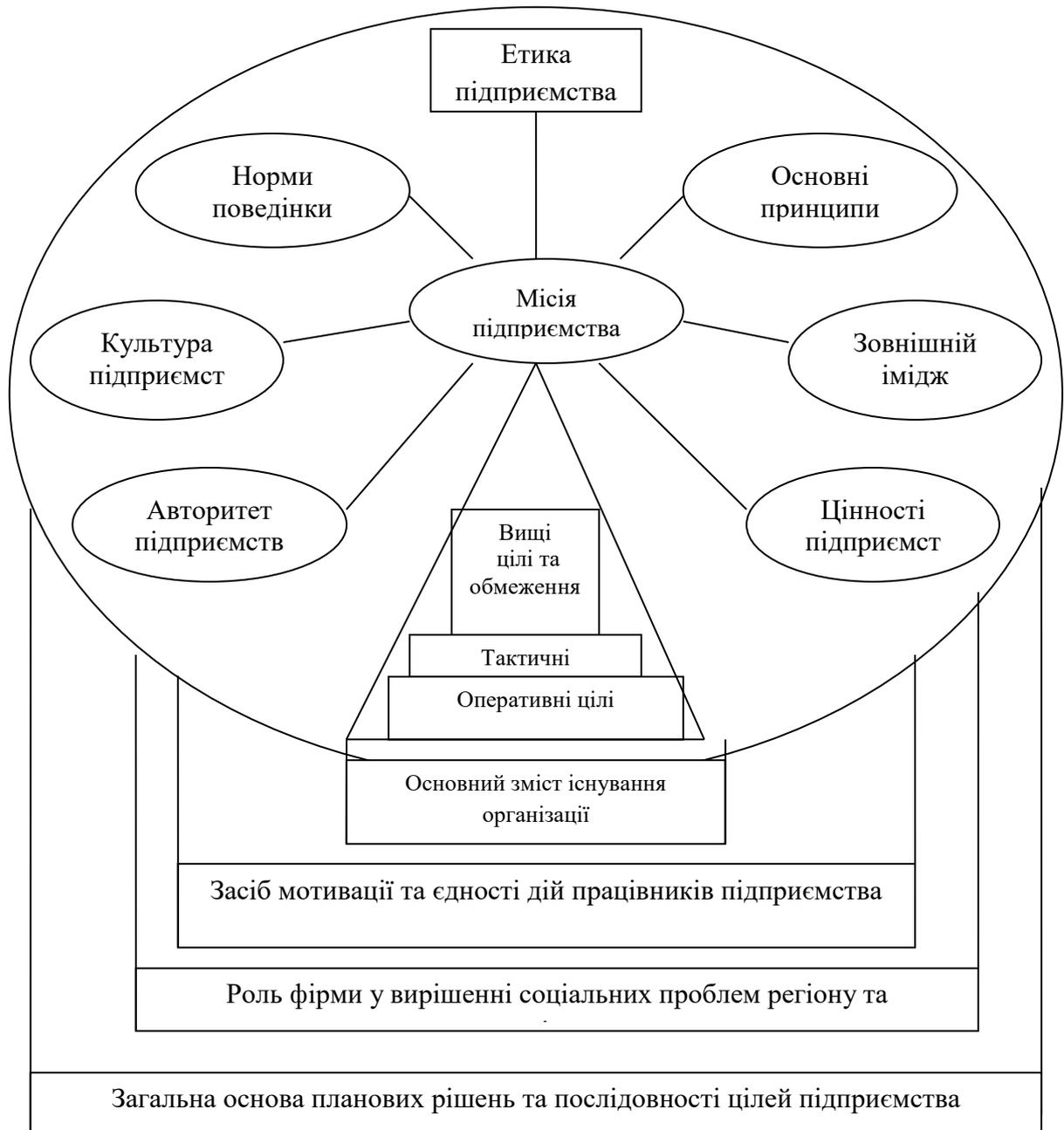


Рис. 9 Призначення та зміст місії підприємства в ринковому середовищі

На основі загальної цілі підприємства формуються одиничні цілі, які конкретизують та деталізують задачі структурних одиниць.

Згідно матриці Ансоффа до стратегічних цілей розвитку ЗЕД можна віднести наступні: просування існуючих товарів фірми на нові ринки; збільшення обсягів продажу та ринкової частки підприємства; розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку; вихід на нові закордонні ринки з існуючою продукцією (диверсифікація ринків збуту); перенесення виробничих потужностей на іноземні ринки збуту.

Ми виділили три рівні стратегічних цілей, кожна з яких може стати початковим етапом формування стратегії розвитку ЗЕД. Ця структуризація повинна носити диференціальний характер. Диференціація, у нашому випадку, – це розшарування цілей від нижчого рівня до вищого залежно від стану, який хоче досягнути підприємство у процесі розвитку діяльності на зовнішньому ринку. Алгоритм структуризації цілей стратегії розвитку ЗЕД відображено на рис. 10.

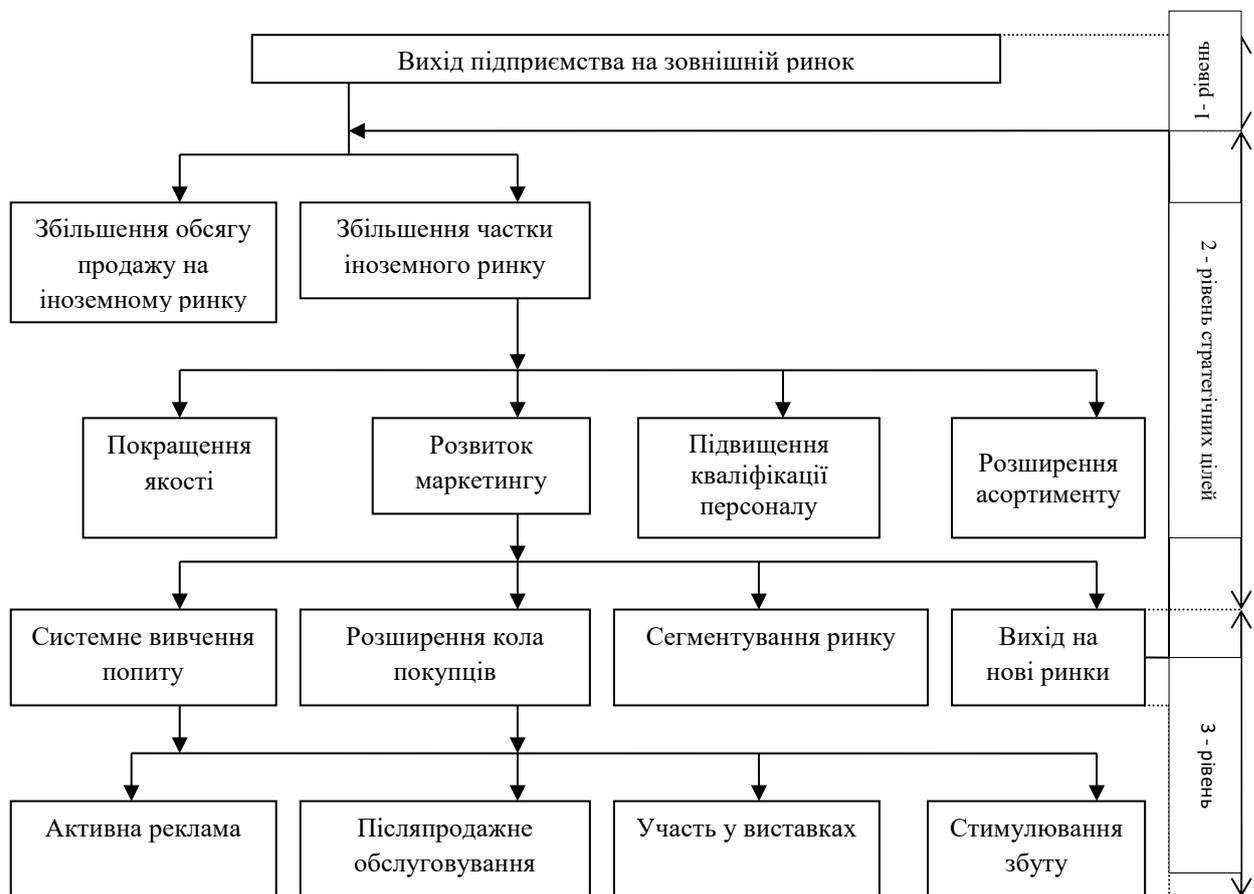


Рис. 10 Диференціація структури стратегічних цілей розвитку ЗЕД

Згідно запропонованого алгоритму стратегічних цілей, метою 1-го рівня – є безпосередній вихід на зовнішній ринок, тому на даному рівні знаходяться підприємства, які лише почали здійснювати ЗЕД через одиничні поставки продукції у невеликих кількостях.

Цілі другого рівня будуть досягнуті, якщо підприємство зміцнить свої позиції, досягнувши запланованого обсягу при відповідному прибутку. Тому на даному рівні, на нашу думку, перебуватимуть підприємства, які ведуть ЗЕД не менше двох років зі стабільним обсягом поставок, мають постійні контракти та наміри розширювати власну діяльність на даному ринку.

3-й рівень – передбачає диверсифікації ринків. Даний рівень стратегічних цілей характерний підприємствам, що здійснюють ЗЕД на двох і більше іноземних ринках, і ставлять перед собою завдання розширювати географічну структуру у різних напрямках (ринки Європи, СНД, азійські ринки, ринки африканського континенту, ринки Америки).

Впровадження продукції підприємства на нові ринки співпадає із завданням виходу на них на початковій стадії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Особливого значення набуває ця ціль при досягненні максимально можливої частки існуючого ринку і виникнення необхідності додаткового розширення ринків збуту.

Забезпечення другого рівня стратегічних цілей можливе у випадку вибору сегменту, де підприємство матиме найбільше переваг. Вимоги до такого сегменту з точки зору машинобудівних підприємств такі:

- 1) необхідність модернізації парку машин країни партнера;
- 2) закінчення терміну експлуатації продукції машинобудування (наприклад, приладів) та недостатній обсяг випуску власного виробництва;
- 3) зростання масштабів будівництва у країні-партнера;
- 4) розвиток відповідних галузей зарубіжних економік (наприклад, розвиток сільського господарства потребує використання нової с/г техніки).

Для зменшення необґрунтованих витрат після виходу на зовнішні ринки підприємствам необхідно виконати якісне дослідження ринків збуту.

Збільшення обсягу збуту на існуючому ринку можливе завдяки залученню нових споживачів. Найпоширенішою є практика залучення дистриб'юторів (посередників) продажу. Під час виконання даної цілі маркетологи пропонують збільшити обсяг (використання) споживання товару; запевнити споживача в необхідності збільшення частоти використання товару. Але пропозиція таких альтернатив не притаманна машинобудівним підприємствам, оскільки специфіка їхньої продукція інша. Крім того, передбачається залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства. Це можливе за рахунок: активізації рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування; зниження витрат виробництва і збуту.

При досягненні запланованих обсягів збуту та задоволенні потреб споживачів у відповідному виді товару на зовнішньому ринку виникає необхідність в утриманні позицій на ньому. Саме в такий момент

необхідно вживати заходів щодо впровадження нового товару на існуючому ринку або розробці нового, використовуючи специфіку та потреби даного ринку. Це потягне за собою додаткові витрати на науково-конструкторські розробки та додаткову рекламу.

Наступна ціль, а саме, диверсифікація ринків збуту, докорінно відрізняється від перших трьох, за висловом І. Ансоффа, «вимагає від підприємства нових навичок, технологій та можливостей. У результаті вона веде до змін у структурі фірми та її бізнесі».

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення, зникає або зменшується конкурентна перевага на даному ринку(тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу).

Перенесення виробництва за межі країни на іноземні ринки збуту, можна вважати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД. Ця ціль спричинена переліком факторів. Переважно, це високий попит на власну продукцію на відповідному ринку збуту; можливість залучення дешевшої робочої сили; зменшення витрат на перевезення; доступ до сировинної бази, усунення імпорту. Крім того, продукція випущена на території країни вважається продукцією власного виробництва, що усуває різні перешкоди, пов'язані з просуванням експортної продукції. Один з шляхів виконання даної мети є використання франчайзингу.

Вперше франчайзингову систему почала використовувати автомобільна галузь. За останні двадцять років її використання значно розширилося й охопило багато галузей, Франчайзингову систему використовують такі всесвітньовідомі фірми, як «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс». Яскравим прикладом українських підприємств такого типу є ПАТ «Кромберт і Шуберт», «Єврокар Україна».

Розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством відноситься до горизонтальної інтеграції. Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об'єднання зусиль юридично незалежних підприємств, а й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність. Б. Карлоф яскраво ілюструє цю необхідність на прикладі концерну «Вольво». Коли фірма-виробник легкових автомобілів, яка входить до складу шведського концерну «Вольво», придбала компанію «ДАФ», її ринкові позиції були слабкими, і процес інтеграції не став успішним. Інше відділення «Вольво», яке виробляло вантажні автомобілі, придбало американську компанію на довгостроковий ефект, але відразу принесло «Вольво» економічний успіх, оскільки позиції фірми-покупця були сильними. На території України, підприємство, яке здійснює горизонтальну інтеграцію – це перш за все ПАТ «СКФ Україна».

## **Питання для самоконтролю**

- 1. Перерахуйте основні етапи процесу формування стратегічного планування.*
- 2. На що варто звернути увагу формуючи місію стратегії?*
- 3. Які вимоги ставлять до стратегічних цілей, до одиничних цілей?*

### **Кейс до практичних робіт**

- 1. Сформууйте місію планованої Вами стратегії для досліджуваного підприємства.*
- 2. Сформууйте стратегічні цілі для вашої стратегії розвитку*
- 3. Сформууйте одиничні цілі для досягнення мети. Побудуйте дерево цілей.*

## **ТЕМА 4. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### **4.1. Методи аналізу у процесі стратегічного управління**

#### **4.2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку**

#### **4.3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів**

#### **4.4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів**

### **4.1. Методики аналізу у процесі стратегічного управління**

Бізнес в найбільш загальному сенсі – це діяльність, спрямована на отримання прибутку. Власник бізнесу, що має в ньому "первісний" інтерес, інвестуючи в нього ресурси, очікує отримати їх через деякий час з певною віддачею. В найбільш загальному вигляді бізнес виступає як «чорний ящик», який, поглинаючи певний обсяг ресурсів на вході (в грошовій оцінці), випускає на виході продукт, який в грошовому виразі перевершує вкладені кошти на певну величину. Остання і є результативністю бізнесу – прибутком, який дістається власнику. Мінімізація ризиків по втраті прибутку можлива за рахунок прогнозування непередбачуваних ситуацій та вивчення макроекономічних показників у процесі прогнозування з метою прийняття управлінського рішення є первинним і найскладнішим етапом його вивчення.

Кожен з розділів моніторингу включає ряд первинних показників, які дозволяють в залежності від цілей аналізу розробляти цілу систему вторинних аналітичних показників.

Інформаційною базою здійснення моніторингу є статистичні дані, матеріали спостереження за окремими сегментами ринку. За найважливішими показниками моніторинг відбувається щомісячно.

Другий етап вивчення показників розвитку підприємства є аналіз поточної ситуації. Він базується на системі аналітичних показників, що характеризують цей ринок в цілому та окремі ринки, що входять у його склад. На базі первинних показників, включених до моніторингу інвестиційного ринку, будуються показники динаміки, індекси, коефіцієнти співвідношення, коефіцієнти еластичності.

Третім етапом макроекономічного дослідження ринку є дослідження очікуваних змін факторів та умов, що впливають на розвиток ринку, де планує працювати підприємство. Особливу роль у прогностичних дослідженнях відіграє розгляд наступних умов та факторів:

- передбачувана динаміка валового національного продукту, національного доходу та обсягу виробництва промислової продукції;
- зміна частки національного доходу, що витрачається на накопичення;
- розвиток приватизаційних процесів;
- зміна податкового регулювання інвестиційної та іншої підприємницької діяльності;
- зміна облікової ставки Національного банку та умов одержання довго - і короткотермінових кредитів;
- розвиток фондового ринку.

Фундаментальний аналіз заснований на дослідженні окремих факторів, що впливають на динаміку показників, що вивчаються, і визначенні можливої зміни цих факторів у майбутньому періоді. В процесі прогнозування на основі фундаментального аналізу використовуються наступні основні методи:

1. Метод прогнозування «згори-донизу» передбачає здійснення прогностичних розрахунків у напрямку від загального до конкретного. У процесі здійснення таких прогностичних розрахунків спочатку оцінюється можлива зміна параметрів загальноєкономічного розвитку країни; потім прогнозуються основні параметри майбутнього розвитку окремих елементів інвестиційного ринку в цілому; після цього прогнозується кон'юнктура окремих видів ринків; потім здійснюється прогноз кон'юнктури окремих сегментів ринку, що цікавлять його учасника; на завершальній стадії прогностичних розрахунків визначаються вірогідні параметри обороту на ринку конкретних видів інвестиційних товарів та інструментів.

2. Метод прогнозування «знизу-догори» передбачає здійснення прогностичних розрахунків у зворотній послідовності. Число рівнів прогнозування визначає при цьому сам аналітик виходячи з поставлених перед ним задач.

3. Метод прогнозування імовірнісний здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів. У цьому випадку прогнозування окремих показників кон'юнктури ринку на всіх його рівнях носить багатоваріантний характер у діапазоні від оптимістичної до песимістичної оцінки можливого розвитку окремих факторних показників.

4. Метод економетричного моделювання прогнозованих показників кон'юнктури ринку або окремих товарів та інструментів заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатфакторних.

5. Метод моделювання інвестиційних і фінансових коефіцієнтів використовується, в основному, для прогнозування показників розвитку

окремих учасників ринку. Система таких коефіцієнтів дозволяє оцінити рентабельність, фінансову стійкість, платоспроможність та інші сторони майбутньої інвестиційної діяльності конкретного підприємства.

6. Метод об'єктно-орієнтованого моделювання (або метод побудови електронних таблиць) ґрунтується на розкладанні окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць.

Щодо використанні систематичних аналітичних показників для здійснення прогнозування на підприємстві використовують:

1. Технологічний аналіз (інженерний метод) – системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства. Потребує детального вивчення всіх операцій, доцільності їх здійснення, визначення найнеобхідніших операцій, потреби ресурсів та оцінки адекватності їх використання. Метод зорієнтований на майбутні операції, а не на вивчення минулої діяльності.

2. Метод аналізу рахунків (метод аналізу облікових даних, метод аналізу бухгалтерських рахунків) – метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку. Проводиться спеціалістом на основі інтуїції, досвіду та спостереження за динамікою витрат минулих періодів.

3. Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту, мінімальний метод) – це метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності (вища та нижча точки). Простота, характер лінійності, але присутня не гарантованість, що функція витрат відобразить реальну залежність між витратами та їхнім фактором.

4. Метод візуального пристосування (графічний метод візуального спостереження, графічний метод) – це графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат. Наочність характеру поведінки витрат. Але є суб'єктивізм судження.

5. Регресійний аналіз – це статистична модель, яку використовують для визначення зміни середнього значення залежної змінної величини під впливом зміни значення однієї або кількох незалежних змінних величин. Під час застосування регресійного аналізу для визначення функції витрат загальну суму витрат розглядають як змінну величину, залежну від певного чинника (обсягу виробництва, кількості замовлень тощо), який виступає як незалежна величина.

6. Метод найменших квадратів – це статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою.

7. Спрощений статистичний аналіз – це метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення  $x$ , та розрахунок постійних витрат на основі середніх

значень  $x$  і  $y$ .

Перевагою методів регресійного аналізу є забезпечення об'єктивності методів точними математичними розрахунками. Недоліки – наявності великої кількості спостережень за реагуванням витрат на зміну фактора.

Прогнозування і планування витрат здійснюються на стадії розробки (прийняття) управлінського рішення. Перспективне (довгострокове) планування передбачає підготовку інформації щодо очікуваних витрат під час освоєння нових ринків збуту, організації розробки і випуску нової продукції, збільшенні (нарошуванні) потужності підприємства. Плануються витрати на маркетингові дослідження і науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, капітальні вкладення.

У світі існує чимало організацій, що спеціалізуються на дослідженні ринку. У Європі функціонує Департамент торгівлі та промисловості (DTI), виділяються спеціальні субсидії для цих цілей. Для більшості вітчизняних підприємств виникає необхідність самостійного дослідження ринку. Таке дослідження умовно можна поділити на теоретичне та практичне (рис. 11).

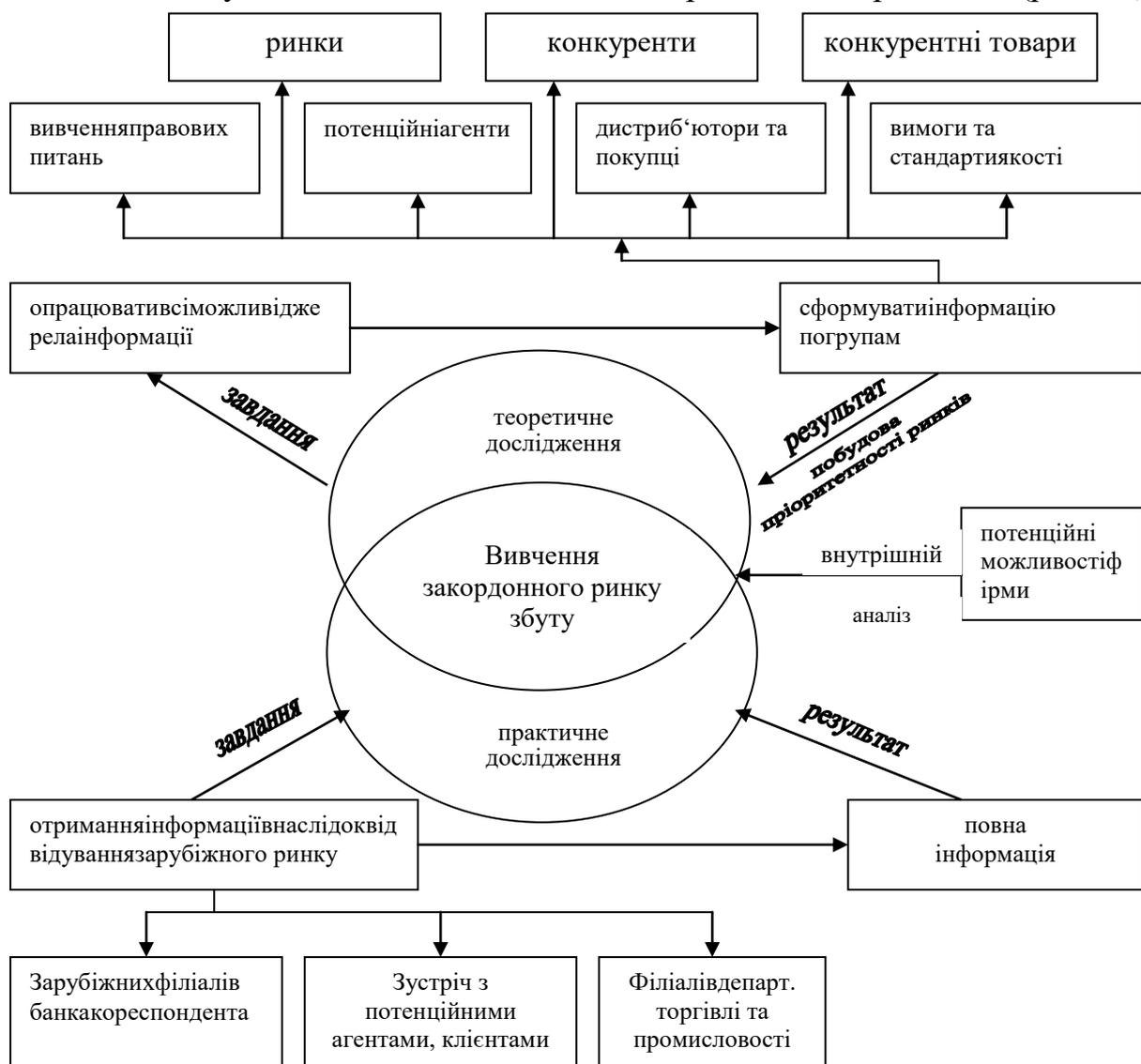


Рис. 11. Методика дослідження зовнішнього ринку

Важливою умовою отримання адекватної інформації є організована корпоративна інформаційна система, що дає змогу постійно збирати, обробляти зберігати та використовувати різні типи інформації для обґрунтування стратегічних рішень. Результати опитування стосовно стану організації системи збирання та обробки даних представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика рівня організації корпоративної системи маркетингової інформації

	Зарубіжні компанії	Українські експортери
I – система погано визначена та погано керується	25,7%	9,7%
II – система формально існує, але до неї звертаються дуже рідко	59,2%	38,7%
III – система добре організована і є основою для поточної діяльності	15,2%	51,6%

Отримані дані свідчать про те, що у кожному четвертому українському підприємстві відсутня система збирання та обробки маркетингової інформації. У зарубіжних представництвах таке становище можна спостерігати тільки у кожній десятій фірмі. Якісну організацію корпоративної інформаційної системи відзначили 15,2 % українських експортерів та 51,6 % представництв та філій міжнародних компаній.

У зовнішньому середовищі постійно протікають динамічні процеси змін, щось зникає, щось з'являється. Одна частина цих процесів відкриває не всі можливості для підприємства, створює для них сприятливі умови. Інша частина, навпаки створює додаткові труднощі та обмеження. Тому, при стратегічному плануванні, вивчаючи зовнішнє середовище, необхідно з'ясувати, які загрози і які можливості приховує в собі зовнішнє середовище та сильні і слабкі сторони фірми, крім того, досліджуються зв'язки між ними, які в майбутньому можуть бути використані для визначення стратегії фірми. Для розв'язання цих задач розроблені прийоми аналізу середовища, наприклад, метод SWOT, який дозволяє провести вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінювання можливостей підприємства на зовнішніх ринках має особливе значення зі вступом України в Світову Організацію Торгівлі. Це пов'язано зі зростанням конкуренції на внутрішньому ринку та новими можливостями виходу вітчизняної продукції машинобудування за межі національного ринку.

Найкраща ситуація для підприємства складеться в тому випадку, коли сприятливі можливості зовнішнього середовища співпадають із сильними сторонами підприємства. І навпаки, загрози зі сторони оточуючого середовища, накладені на слабкі сторони підприємства, створюють передумови кризової ситуації та неможливість продовження бізнесу.

Суб'єкт господарювання, враховуючи різноманітні співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів, формує основні стратегічні напрямки діяльності підприємства і коректує відповідно до них всю діяльність підприємства. Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при формуванні стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг всі підприємства можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до формування стратегій у них різний.

Політика сильних підприємств зводиться до наступного: максимального використання переваг їх лідерського становища, посилення позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту.

В цілому зовнішнє аналізування охоплює: аналізування ринку постачальників; аналізування ринку збуту; аналізування ринку фінансових ресурсів; аналізування купівельної спроможності ринку продукту; аналізування галузі; аналізування технологічної сфери; аналізування соціально-політичної ситуації; визначення і аналізування конкурентів (рис. 12).

Деякі автори, пропонують впроваджувати стратегічну маркетингову програму для ведення ЗЕД, оскільки ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, який, іншими словами, можна назвати стратегічною маркетинговою програмою. На нашу думку, ця програма повинна бути відображена в тактичних цілях стратегії розвитку ЗЕД.

На етапі оцінювання можливостей організації на зовнішніх ринках, предметом аналізування є експортний потенціал підприємства. У свою чергу об'єктами такого аналізування виступають: очікувана динаміка обсягів ЗЕД; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Ільїн А. І. зазначає, що процес аналізу стратегічних альтернатив можна вважати „серцевиною стратегічного планування”, оскільки в ньому приймаються рішення про те, як фірма буде досягати своїх цілей і реалізовувати корпоративну стратегію. Для здійснення ефективного стратегічного вибору, необхідно мати чітку концепцію, яка буде поділятися всіма працівниками. Стратегічний вибір має бути однозначним.

Стратегія ЗЕД є частиною корпоративної стратегії розвитку підприємства, тому альтернатив досягнення цілей не так багато. Альтернативами досягнення місії підприємства на зовнішніх ринках може бути упушення однієї з цілей або зміни у виконанні визначеної послідовності досягнення цілей.

Дуже часто підприємства виявляються не в змозі реалізувати обрану стратегію. Причини цього такі: неправильно проведений аналіз та помилкові висновки; непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;

невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал.



Рис. 12. Зміст аналізування та оцінювання зовнішнього середовища фірми

Після формування стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення своїх цілей.

Без цілей, пріоритетів планів та оцінок підприємство навряд зрозуміє,

якою є кінцева мета розвитку та глобальна місія в цілому. У складному, хаотичному середовищі кількість сприятливих можливостей безмежна. Не володіючи встановленими цілями та завданнями важко оцінити існуючі альтернативи. Без визначених пріоритетів неможливо спрогнозувати, яким чином будуть розподілятися серед нових напрямків діяльності наявні ресурси. При відсутності планів буде важко управляти діями тих, хто працює у різних напрямках. Без аналізування та оцінювання буде неможливо встановити, які з напрямків успішно розвиваються, а які приведуть до краху.

З іншого боку сьогодні існує потреба в постійному оперативному втручанні у прийнятий стратегічний план, яке має відобразитись у маркетингових програмах; поновленню інформації про дії конкурентів, попит споживачів, зміну світової кон'юнктури; аналізі стану фінансових та матеріальних потоків; вивченні та аналізі змін та перспектив розвитку ринку в межах національної економіки.

#### **4.2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку**

Аналіз ринку – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів. Аналіз ринку проводиться з метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію на ринку, виявлення та оцінки сили впливу основних чинників.

Аналіз ринку – це оцінка розмірів ринку як за обсягом, так і за вартістю, аналіз сегментів клієнтів і моделі покупок, конкуренції й економічного середовища з точки зору бар'єрів для входу та регулювання.

Основне завдання аналізу ринку у процесі стратегічного планування – виявити всі загрози та можливості з метою уникнення не досягнення стратегічних цілей. До основних ключових компонентів аналізу можна віднести: вид економічної діяльності, цільовий ринок, конкуренція.

З метою аналізу у розрізі напряму економічної діяльності необхідно сформулювати відомості загальних характеристик типу бізнесу. Підприємець повинен мати можливість представити деякі статистичні дані про розмір галузі та темпи її зростання за останні кілька років і відповісти на питання: Чи розширюється галузь, скорочується чи тримається стабільно? Чому?

Також потрібно розуміти важливі тенденції, які можуть вплинути на вид економічної діяльності. Наприклад, значні зміни на цільовому ринку, в технології або в інших суміжних галузях можуть вплинути на сприйняття ринку пропонованого товару або на прибутковість підприємства: скажімо, тренд на екоспоживання та підвищення екоосвідомості може підвищити рівень залученості споживачів бренду, що акцентує увагу на переробці відходів власного виробництва. Сучасні виробництва не можуть ігнорувати цей факт, й, можливо, деяким доведеться змінювати підходи, аби відповідати запитам цільової аудиторії.

Така інформація часто доступна безкоштовно з наступних джерел: дані торгових асоціацій, галузеві публікації та бази даних, публічна інформація у формі відкритих даних (наприклад, Єдиний державний веб-портал відкритих даних, Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦПФР), дані та думки аналітиків про найбільших гравців галузі (наприклад, звіти Standard & Poor's, цитати з поважних джерел новин).

Щодо цільового ринку то у розділі стратегічного плану щодо аналізу зовнішнього середовища потрібно відповісти на питання: хто є ідеальним клієнтом/замовником бізнесу? Ці дані повинні включати демографічні показники щодо групи, на яку орієнтується бізнес, включаючи вік, стать, рівень доходу та стиль життя. Цей розділ також повинен містити дані про розмір цільового ринку, потенціал придбання та мотивацію аудиторії та те, як бізнес має намір вийти на ринок.

Ресурси для визначення цільової аудиторії в аналізі ринку:

Пошук за ключовими словами може забезпечити загальне уявлення потенційного попиту на товар чи послугу залежно від кількості пошукових запитів.

Аналіз Google Trends може повідомити, як кількість пошукових запитів змінювалася з часом.

Кампанії в соціальних мережах можуть вказувати на потенційний інтерес клієнта до вашої бізнес-ідеї.

Pew Research Center надає дуже конкретну інформацію про світогляд та соціальні й демографічні тенденції цільового ринку.

Бар'єри для входу на ринок – це ті фактори, які заважають новому бренду легко вступити у галузь чи сферу бізнесу. Серед таких бар'єрів можна виділити такі, як.

*Інвестиції.* Однією з перешкод є пошук ресурсу для започаткування справи. Для того щоб уникнути ризиків, почати слід з мінімально життєздатного продукту (продукт з мінімальними функціями, що створюється для отримання зворотного зв'язку від перших споживачів для поліпшення продукту в подальшому) або придбати вже налагоджений на ринку бізнес (наприклад, у рамках франшизи).

*Технології.* Складністю можуть стати технології розробки веб-сайту. На початкових етапах радимо використовувати ринок Etsy або YouTube як платформу для продажів.

*Створення бренду.* Для досягнення певного рівня впізнаваності можуть знадобитися великі маркетингові витрати. Вірусний маркетинг може стати у пригоді для підприємців початківців, адже дозволяє скоротити маркетингові витрати на залучення нових продажів. Також для економії обсягу можна використовувати вже наявний бренд, налагоджуючи зв'язки та вступаючи у партнерства.

*Обладнання.* Для зменшення постійних витрат бізнес може надавати перевагу лізингу, а не придбанню обладнання/торгових майданчиків.

### 4.3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів

Аналіз конкурентоспроможності ринку може дати чітке уявлення про те, з ким змагається бізнес. Необхідно пояснити позиціонування конкурентів і описати їх сильні та слабкі сторони. Ідея тут полягає в тому, щоб знайти слабкість конкурента, яку компанія зможе використовувати у своєму позиціонуванні на ринку. Варто дати відповідь на наступні питання: «Хто є конкурентом підприємства? Які його сильні та слабкі сторони? Які потенційні перешкоди заважають компанії вийти на ринок?».

Один зі способів проведення аналізу – порівняти конкурента з кожним із ключових факторів попиту на ринку (ціна, якість, додаткові послуги тощо). Потрібно знати якомога більше про особи конкурентів і подробиці їхньої діяльності. Варто дослідити їх рекламу, зробити у них кілька покупок, вивчити їх ціни та поспілкуватися з клієнтами своїх конкурентів.

Базова інформація, яку кожна компанія повинна знати про своїх конкурентів, включає:

- цінову політику компаній;
- сильні та слабкі сторони, позиціонування конкурентів на ринку;
- фінансові показники та об'єми продажів;
- канали дистрибуції;
- оцінку та сприйняття цільовими покупцями товарів або послуг конкурентів.

Цю інформацію можливо дізнатись:

1. Аналізуючи сайти та соціальні мережі конкурентів. Слід вивчати ключових гравців та прямих конкурентів.

2. Через сервіси аналізу конкурентів: SEMRush, Advodka, Spywords, AdVse, Serpstat, SimilarWeb та інші.

3. Фінансові звіти. Метод не є універсальним, але великі компанії почасти публікують такі звіти у відкритому доступі.

4. Дослідження, що містять фізичні розвідки цін, асортименту, роботи персоналу конкурентів.

5. Сервіси моніторингу цін: Priceva, Competera, Price2Spy та інші.

### 4.4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів

*Конкурентоспроможність продукції* визначається як її перевага у порівнянні з іншими видами аналогічної продукції при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто, це ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками.

Розрізняють параметри та показники конкурентоспроможності.

*Параметри конкурентоспроможності* – це, як правило, кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості

оцінки його конкурентоспроможності.

Прийнято виділяти окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні параметри.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяють на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення характеризують області використання продукції та функції, які вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення поділяють на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших дослідженнях участі не беруть;

- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;

- конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення.

Ергономічні параметри характеризують відповідність продукції властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на:

- одноразові витрати (витрати на придбання продукції, транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку тощо);

- поточні витрати (витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати).

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства)

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних

критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які джерела є інформаційною базою для моніторингу умов зовнішнього середовища?
2. Перерахуйте сукупність індикаторів аналізу поточної ситуації?
3. Мета використання методики прогнозування «згори-донизу»?
4. Який метод прогнозування використовують у випадку недостатності вихідної інформації?
5. Який метод доцільно використовувати для прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку?
6. У чому полягають переваги методів регресійного аналізу?
7. Перерахуйте основні завдання аналізу ринку у процесі стратегічного планування.
8. Перерахуйте основні джерела інформації для аналізу ринку.
9. Перерахуйте фактори, що можна вважати бар'єрами для входу в ринок.

### **Кейс до практичних робіт**

1. Перерахуйте методи аналізу, що Ви обрали з метою аналізу зовнішнього середовища у межах своєї стратегії.
2. Сформууйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел та відомств отримання інформації.
3. Здійсніть аналіз зовнішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

### **Практична робота 3, 4.**

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЇХ ЗМІСТ**

*Мета: отримати практичні навички формування стратегії розвитку підприємства та здійснювати інформаційне забезпечення цього процесу на основі облікових даних та аналітичної інформації. Удосконалити навички формування дерева цілей та місії стратегії*

### **Питання для обговорення**

**3.1. Етапи формування стратегії розвитку. Зміст та завдання стратегічної місії.**

**3.2. Структура стратегічних цілей. Дерево цілей.**

**3.3. Методи аналізу у процесі стратегічного управління**

*Завдання кейсу до практичних робіт*

1. Сформууйте місію планованої Вами стратегії для досліджуваного підприємства.
2. Сформууйте стратегічні цілі для вашої стратегії розвитку
3. Сформууйте одиничні цілі для досягнення мети. Побудуйте дерево цілей.



## **Приклади формування місії стратегії розвитку та стратегічних цілей для її досягнення на матеріалах ПП «Куртушка» та ТОВ «Забіяка»**

\* Примітка: стратегічні цілі до місії можна наводити як у вигляді рисунку, схеми – дерева цілей, так і просто перерахувати їх.

ПП «Куртушка» є приватним підприємством відповідальністю за законодавством України. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, емблему, фірмові бланки із своїм найменуванням, розрахунковий, валютний, інші розрахунки в банківських установах України, товарний та фірмовий знак та інші атрибутику. Підприємство створене та діє відповідно до положень Цивільного та Господарського кодексів України, законів України «Про підприємства в Україні», інших чинних нормативно-правових актів України та статуту. ПП «Куртушка» несе відповідальність по своїх зобов'язаннях тільки в межах належного йому на праві власності майна та діє на принципах самофінансування та самоокупності.

Відповідно до статуту, повна назва підприємства: Приватне підприємство «Куртушка»; скорочена назва ПП «Куртушка».

Код за єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – 35694203, підтверджується довідкою Головного управління статистики у Волинській області Державного комітету статистики України 035694/203 від 22.01.2008 року.

Місцезнаходження та юридична адреса: 45625, Волинська обл., Луцький район, с. Тарасове, вул. Соборності, буд. 2 що відображено у свідоцтві про державну реєстрацію юридичної особи.

ПП «Куртушка» належить до установ з приватною формою власності.

Згідно статуту підприємства засновником є Бегаль Юрій Степанович, а розмір статутного капіталу станом на звітний період складає 600000,00 грн.

Власний капітал підприємства включає статутний капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

Внески до статутного капіталу учасниками ПП «Куртушка» здійснені у формі грошових коштів та майном учасників товариства. Протягом звітного періоду змін у розмірі статутного капіталу не відбувалось.

ПП «Куртушка» перебуває на загальній системі оподаткування.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є:

- 1) Оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами;
- 2) Роздрібна торгівля м'ясом та м'ясопродуктами;
- 3) Виробництво м'яса свійської птиці та кролів;
- 4) Виробництво м'яса;
- 5) Виробництво м'ясних продуктів.

ПП «Куртушка» здійснює всі види діяльності наведені вище.

Головною метою розробки стратегії є: досягнення максимального прибутку.



### **Товариство з обмеженою відповідальністю «Забіяка»**

ТзОВ «Забіяка» є товариством з обмеженою відповідальністю за законодавством України.

ТзОВ «Забіяка» належить до установ з приватною формою власності у формі товариства.

Предметом діяльності ТОВ «Забіяка» є: виробництво м'яса: виробництво ковбасних виробів: ковбас напівкопчених, твердо-копчених, сирокочених, сиров'ялених: ковбас варених, кров'яних, ліверних, паштетних, сосисок, сардельок; паштетів; виробництво готових м'ясних страв, консервів та напівфабрикатів; виробництво свіжого, охолодженого, замороженого м'яса в тушах; виробництво м'ясних продуктів (основний).

**Загальна місія:** Диверсифікація ринків збуту

**Стратегічні цілі:**

1. Вихід на тендерні торги.
2. Збільшення ринкової частки ринку за рахунок низьких витрат та реклами.
3. Вдосконалення продукту, розширення асортименту.
4. Пошук ринків в нових регіонах, що виявляють більший попит на нові види продукції.
5. Подальше розширення торгової мережі «Забіяка&Забіяка».
6. Впровадження стандартів ISO 9001 «Система менеджменту якості» та ISO 22000 «Система управління безпечністю харчових продуктів».
7. Територіальна експансія.
8. Вивчення шляхів виходу на міжнародний ринок та аналіз даних ринків збуту.

## Дерево цілей:



### ТЕСТИ ДО ТЕМИ

**1. Короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норми поведінки та ролі у вирішенні соціальних проблем суспільства – це:**

- а) ціль підприємства;
- б) місія підприємства;
- в) аналіз підприємства;
- г) стратегія підприємства.

**2. Головні завдання місії підприємства в Україні – це:**

- а) стабільність;
- б) правильність рішення;
- в) продуктивність;
- г) максимізація прибутку.

**3. Що таке ціль підприємства?**

- а) період, коли підприємство є прибутковим
- б) рівень можливостей підприємства**
- в) стан, який хоче досягнути підприємство у майбутньому у процесі свого розвитку**
- г) критичний рівень ризику підприємства у певний період

**4. Скільки стадій включає в себе алгоритм структуризації цілей?**

- а) 2;
- б) 7;
- в) 5;
- г) 4.

**5. До якої матриці можна віднести стратегічні цілі розвитку ЗЕД, такі як: просування існуючих товарів фірми на нові ринки, вихід на нові закордонні ринки?**

- а) матриця Ансоффа;
- б) матриця Абеля;
- в) матриця БКГ;
- г) матриця Ейзенхауера.

**6. Розширення цілей від нижчого рівня до вищого залежно від стану, який хоче досягнути підприємство у процесі розвитку діяльності на зовнішньому ринку – це :**

- а) алгоритм;
- б) диференціація;
- в) структуризація;
- г) розширення.

**7. Що передбачає 1 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) реалізація цілей підприємства;
- б) системне вивчення попиту;
- г) розширення кола покупців;
- г) вихід на зовнішній ринок.

**8. Що передбачає 2 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) підприємство змінює свої позиції, досягнувши запланованого обсягу при відповідному прибутку;
- б) участь у виставках;
- в) сегментування ринку;
- г) активна реклама.

**9. Що передбачає 3 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) післяпродажне обслуговування;
- б) вихід на нові ринки;
- в) диверсифікація ринків;
- г) аналіз ринку.

**10. Яку систему місій вперше почала використовувати автомобільна галузь?**

- а) франчайзингову;
- б) масштабну;
- в) горизонтальну;
- г) монополістичну.

**11. Яка кінцева мета стратегії розвитку ЗЕД?**

- а) функціонування виробництва в межах країни;
- б) вивчення специфіки ринку;
- в) перенесення виробництва за межі країни на іноземні ринки збуту;
- г) активізація рекламної діяльності.

**12. Завдяки чому можливе залучення нових споживачів на існуючому ринку?**

- а) зменшення обсягу збуту;
- б) збільшення обсягу збуту;
- в) зменшення необґрунтованих витрат;
- г) збільшення необґрунтованих витрат.

**13. Що потрібно здійснити підприємству для зменшення необґрунтованих**

**витрат після виходу на зовнішні ринки?**

- а) якісне дослідження ринків збуту;
- б) залучення нових споживачів;
- в) активна реклама;
- г) виконання поставлених цілей.

**14. Скільки рівнів стратегічних цілей виділяють?**

- а) 2;
- б) 5;
- в) 4;
- г) 3.

**15. З чим пов'язують у США 98 % усіх невдач підприємців?**

- а) нестабільністю;
- б) неефективністю;
- в) відсутністю у підприємців чітких цілей;
- г) неправильним розпорядженням фінансів.

**16. Місія якої відомої фірми звучить так: «Здійснювати прогрес, служити всьому світу»?**

- а) SONY;
- б) SAMSUNG;
- в) IG;
- г) Philips.

**17. Кому належать формування цілей місії: «Ми надаємо людям дешевий транспорт»?**

- а) Енцо Ферарі;
- б) Фердинант Вербіст;
- в) Генрі Форд;
- г) Карл Бенц.

**18. З чим тісно пов'язана місія підприємства?**

- а) стратегією;
- б) кількістю працівників;
- в) фінансовою стабільністю;
- г) культурою підприємств.

**19. Які чинники формують цілі та завдання підприємства?**

- а) якісні, стратегічні, функціональні;
- б) кількісні, якісні, стратегічні, тактичні;
- в) математичні, функціональні;
- г) стратегічні, тактичні, організаційні.

**20. Що не відносять до місії підприємства?**

- а) авторитет підприємства;
- б) назва підприємства;
- в) зовнішній імідж;
- г) цінності підприємства.

## **ТЕМА 5. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**5.1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку**

**5.2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції**

**5.3. Методики здійснення експертного оцінювання**

## **5.1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців завдяки пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те ж підприємство в межах вітчизняної галузевої групи підприємств може бути конкурентоспроможним, а на світовому ринку або його сегменті – ні.

Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче області конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї області. Необхідно запроваджувати такі зміни, завдяки яким можна дістатися області конкурентоспроможності. За мету слід ставити спочатку виконання відповідних дій задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних і швидких дій задля того, щоб залишитися конкурентоспроможним у майбутньому.

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Світова практика виробила декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції;
- метод, заснований на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та показникам конкурентоспроможності. Вибір методу аналізу конкурентоспроможності підприємства залежить від специфіки галузі, інтенсивності конкуренції в неї, а також особливостей самого об'єкту. Розглянемо детальніше згадані методи.

Найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів і ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів.

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У першу групу об'єднані показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: економічність витрат підприємства, ефективність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, ефективність організація праці на підприємстві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися із своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

Необхідні для розрахунку показники наведені в таблиці 4. У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом розраховуються коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника

Таблиця 4.

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Аналітичні показники	Зміст показника	Розрахунок показника
1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Характеризує ефективність витрат підприємства	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг продажу продукції}$
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість товару}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці	Відображає ефективність використання робочої	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} /$

i (ПП)	сили	Середньоспиксова чисельність робітників
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$КП = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні фінансові зобов'язання}}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних фінансових зобов'язань	$КЛ = \frac{\text{Грошові засоби} + \text{та швидко реалізовані цінні папери}}{\text{Короткострокові фінансові зобов'язання}}$
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$КО = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}}$
<b>3. Ефективність збуту та просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажу}} \times 100\%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажу}}$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
<b>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

(Традиційні методики визначення позиції на ринку розглядатимуться на практичних роботах)

## 5.2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність товару має такі показники: рівень якості товару і його стабільність; імідж товару; рівень новизни товару; інформативність товару; ціна споживання товару.

Показники 1–4 визначають споживчу вартість товару, тобто його корисність, цінність для споживача, а показник 5 – вартість товару.

При виборі товару покупець часто стоїть перед дилемою – віддати перевагу ціні або якості. В більшості випадків він віддає перевагу якості. Один з західних економістів сказав, що в теперішній час все менше людей дивляться на продажну ціну, а більше уваги приділяють якості, так як вона “живе” разом з виробом, а ціна забувається швидко.

Рівень якості як критерій конкурентоспроможності являє собою відносну характеристику, що базується на порівнянні показників якості продукції, що оцінюється, та аналога (базового зразка).

Якість продукції – це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. На практиці конкретні потреби переводяться в набір кількісно і якісно встановлених вимог до характеристики продукції. Оцінка якості передбачає перевірку відповідності продукції вимогам до якості – переліку кількісних характеристик (показників якості) і якісних ознак.

Вимоги до якості мають обов’язковий чи рекомендаційний характер.

Обов’язкові вимоги повинні виконуватись всіма державними органами, суб’єктами господарювання незалежно від їх підпорядкування і форми власності.

Вимоги, що рекомендуються, містяться в нормативних документах, підлягають обов’язковому дотриманню суб’єктами господарської діяльності, якщо це передбачено договорами або технічною документацією виробника продукції.

Показник якості продукції – це кількісна характеристика одної чи декількох властивостей продукції, що формують її якість.

В залежності від характеру завдань, що вирішуються, оцінка якості може бути проведена за показниками, які можна згрупувати за такими ознаками:

1. За кількістю властивостей, що характеризуються: одиничні показники (характеризують одну з властивостей товару); комплексні показники (характеризують декілька властивостей товару).

2. За формою представлення: абсолютні показники (фактичне значення в натуральних чи вартісних одиницях); відносні показники (співставлення абсолютних показників даного зразка продукції та аналога).

3. За властивостями: показники призначення; показники надійності; показники екологічності; показники безпеки; ергономічні показники; естетичні показники.

Діагностика рівня якості товарів охоплює такі етапи:

- 1) встановлення номенклатури показників якості товару;
- 2) визначення кількісних значень показників якості товару;
- 3) встановлення вагомості окремих показників якості товару;
- 4) обчислення комплексного показника якості товару;
- 5) визначення рівня якості товару, що оцінюється.

Встановлення номенклатури показників якості товару здійснюється у відповідності до показників, що передбачені в міжнародних стандартах (ІСО і ін.); зарубіжних і вітчизняних стандартах; інструкціях по експлуатації зразків продукції даного виду; каталогах, проспектах і стандартах фірм-виробників даного виду продукції; патентній інформації.

В залежності від джерела і способів отримання первинної інформації для визначення показників якості розрізняють такі методи визначення кількісних характеристик: органолептичних; вимірювальний; реєстраційний; розрахунковий; експериментальний; експертний; соціологічний; аналітичний.

Для різних за призначенням товарів окремі споживчі показники якості мають неоднакове значення. Наприклад, для цвяхів і електричних ламп естетичні показники не відіграють великої ролі, в той час як для товарів легкої промисловості вони будуть головними. Ступінь важливості окремих одиничних показників якості оцінюють за допомогою коефіцієнтів вагомості. Найчастіше вагомість визначають експертним шляхом.

Комплексний узагальнюючий показник якості товару обчислюється як середньозважений показник рівня якості в тих випадках, коли важко вибрати головний показник і встановити його функціональну залежність від одиничних показників якості.

Середньозважений показник рівня якості ( $U$ ) обчислюють за формулою:

$$U = \sum_{i=1}^n Y_i \times g_i$$

де  $g_i$  - відносний  $i$ -тий показник якості товару;  $Y_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -того показника ( $\sum Y_i = 1$ );  $n$  - кількість показників.

При комплексній оцінці якості потрібно враховувати, що для більшості товарів існують такі показники якості, низьке значення яких не може бути компенсоване високим значенням інших показників. Наприклад, низьке значення гігієнічного показника білизни не можна компенсувати естетичним виглядом; низьке значення показника надійності телевізора не може бути компенсоване високим значенням показника якості зображення. Тому в методиках оцінки якості повинні бути спеціальні примітки: якщо будь-який показник має значення, що не відповідає нормі стандарту або оцінюється балом 0, то товар визнається непридатним незалежно від високих значень комплексного показника якості.

Визначення рівня якості товару, що оцінюється, – заключний етап комплексної оцінки. Обчислене значення комплексного показника дозволяє зробити такі висновки:

1. Якість товару, що оцінюється:

- перевищує товар-конкурент;
- поступається товару-конкуренту;
- відповідає рівню товару-конкуренту.

2. Числове значення комплексного показника товару, що оцінюється, вище (нижче) на стільки-то відсотків чи пунктів;

3. Для досягнення перевищення рівня якості над товаром-конкурентом потрібно: за результатами диференціальної оцінки рівня якості звернути увагу на такі-то показники (проблеми); провести факторний аналіз за виявленими проблемами; розробити заходи по підвищенню значень вказаних показників.

*Діагностика іміджу товару.*

Імідж товару формується іміджом підприємства.

Імідж – це репутація фірми, як надійного партнера, здатного забезпечити високу якість товару, а також вчасно виконувати свої зобов'язання.

При однаковому значенні співвідношення якість/ціна у конкуруючих товарів споживач віддасть перевагу товару з більш високим іміджом. При однаковій якості товари з більш високим іміджом продаються за більш високими цінами. Тому, щоб завоювати ринок, необхідно: обійти за якістю товар конкуруючої фірми; всіма методами створювати ім'я своєї фірми.

Частіше всього вибирається інший шлях. Саме таким чином досягли світового визнання автомобільні компанії «Тойота», «Форд», «Крайслер», «Ніссан» та ін.

Позитивний імідж (як і авторитет людини) створюється повільно, а руйнується швидко. Дослідження показали, що споживач, задоволений якістю товару, повідомляє про це 8 особам, а незадоволений – 23 особам.

Для підтримування високого іміджу потрібна ефективна реклама, постійний контакт із ЗМІ, а головне – це забезпечення стабільного рівня якості товару. При виявленні на ринку товарів з браком більшість зарубіжних фірм для підтримки іміджу вилучають браковану продукцію з ринку, маючи при цьому великі втрати.

Один з найважливіших пунктів програми ефективного іміджу – це закріплення фірми і її товару на певному сегменті ринку. Для цього використовуються рекламні компанії. Таким чином, для формування позитивного іміджу перш за все необхідно здійснити позитивну рекламну компанію, а також розробити програму щодо активізації продажу.

Науковцями доведено, що імідж фірми складається з зовнішнього, внутрішнього та неосяжного іміджу. Кожна з цих складових направлена на ефективну роботу з покупцем: підтримка іміджу успішної компанії, який заставляє покупця повірити в вас; встановлення емоційного зв'язку з

покупцем і суспільством.

Зовнішній імідж компанії – це те, як її сприймає суспільство, ЗМІ і інвестори. Якість продукції – найбільш важливий елемент створення позитивної ділової репутації. Реклама може повернути до фірми покупців, але ступінь задоволення споживачів товарами чи послугами залежить від їх якості. Жодна, навіть найбільш профінансована, програма створення іміджу не врятує товар низької якості.

Внутрішній імідж – це атмосфера всередині компанії, позитивне або негативне ставлення співробітників до керівництва та політики фірми. Його вважають «підводною частиною айсбергу» – зовнішнього іміджу. Працівники, що задоволені компанією та роботою, наповненні енергією. А ця енергія перетворюється в позитивне відношення до покупця.

Осяжний імідж – це оцінка бізнесу фірми споживачем за допомогою його п'яти відчуттів. До нього відносять все, починаючи від назви компанії та її девізу і закінчуючи інтер'єром офісу і фірмовим знаком.

Відповідна реакція споживача на обслуговування та відношення до нього працівників компанії являє собою неосяжний імідж. Позитивні та негативні відчуття споживачів визначають думку покупця щодо придбання товару чи послуги.

Імідж товару проявляється через торгову марку. Відома та популярна у споживачів марка називається брендом.

В країнах з розвинутою ринковою економікою накопичено великий досвід щодо формування у споживачів образу фірмового товару, технологія створення і впровадження якого в масову свідомість отримала назву брендингу. Діяльність по створенню довгострокової переваги товару – брендинг передбачає посилений вплив на споживача сильного товарного знаку (який відрізняється від звичайного здатністю викликати позитивні асоціації), привабливого та функціонального пакування; рекламних звернень та інших елементів рекламно-інформаційної діяльності.

Проведення повноцінної рекламної кампанії потребує великих витрат. При обмеженості і навіть повної відсутності грошових коштів у більшості вітчизняних виробників, при практично недоступних для них розцінках на публікацію або трансляцію реклами активізація рекламної діяльності є проблематичною. Найбільш реальною стратегією просування вітчизняних товарів є проведення національних програм-конкурсів, завданням яких є виявлення кращих вітчизняних товарів чи послуг, укріплення торгових марок кращих вітчизняних товаровиробників.

#### *Рівень новизни товарів.*

Новий товар – це предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби. Властивості товару, що обумовлюють його належність до категорії «новий товар», слід вважати проявом новизни. Якщо ступінь новизни товару визначається з позиції споживача, то її слід вважати споживчою новизною.

Всі нові товари поділяються на дві групи:

1. Товари нового виду: товари, що задовольняють нові потреби; товари, що задовольняють існуючі потреби принципово іншим способом.
2. Оновлені товари: модернізовані товари; удосконалені товари; модифіковані товари.

Прикладом товарів, що задовольняють нові потреби, можуть бути холодильники мобільного використання (дачно-туристичні, для автомобілів тощо).

Прикладом нових товарів, що задовольняють існуючі потреби новим способом, є лазерні програвачі, плазменні телевізори, електронні термометри.

Зарубіжна практика свідчить, що підприємство, яке випускає на протязі п'яти років одну і ту саму продукцію і не підготувалось до переходу на виробництво продукції “споживчої новизни”, втрачає конкурентоспроможність. Фірми США отримують 30-50 % прибутків за рахунок товарів-новацій.

Необхідною умовою випередження конкурентів є скорочення періоду проектування нового товару. Затримка з виходом на конкурентний ринок навіть на декілька місяців дає можливість конкуренту “зняти вершки” і знизити підприємству, що затрималось, розрахунковий прибуток на 30-40 %.

В застійний період проблема оперативного оновлення асортименту товарів народного споживання не розв'язувалась не тільки з-за відсутності конкуренції на внутрішньому ринку, але й з-за помилкової ідеї – ідеї «гонки за лідером». Конструктор, створюючи нову техніку, орієнтувався на “кращий світовий аналог”. В кращому випадку він досягав в новому товарі характеристики аналогу. Але коли виріб впроваджувався в серійне виробництво, він вже був морально застарілим. Крім того треба враховувати, що зразки “кращих зарубіжних товарів” часто закуповувались в зарубіжних магазинах і з-за відсутності необхідних валютних коштів вибирались товари не новітніх конструкцій. Тому зарубіжний аналог часто не втілював перспективний технічний рівень.

Зарубіжні дослідження свідчать, що основна маса товарів-новинок – це оновлені товари, які за рахунок більш високого рівня споживчих властивостей більш повно задовольняють потреби споживачів. Переваження в загальній масі нових товарів оновлених товарів – закономірний процес. Еволюційні зміни в сировині, технології, конструкції, що спостерігаються у виробництві багаточисленних різновидів товарів, відбуваються під впливом НТП. Практика американських фірм свідчить, що товари, що вперше з'явилися у продажу складають 10 %; товари, що раніше не продавались даною фірмою, але збувались іншими, – 20 %; товари з невеликими нововведеннями – 70 %.

Оновлення в виробництві продовольчих товарів здійснюється головним чином в напрямку освоєння екологічно чистих харчових товарів,

дієтизації (зменшення жирності, вітамінзації традиційних продуктів). Оновлення у виробництві складних технічних виробів відбувається за рахунок впровадження досягнень оборонної промисловості. Основний фактор оновлення у виробництві товарів легкої промисловості – мода. Найбільш революційні зміни викликані застосуванням нової сировини і матеріалів) достатньо згадати болонью, джинсову тканину, лайкру. Новизна товарів з естетичною функцією характеризується їх оригінальністю, яка визначається, перш за все, тиражем виробів. Тому обсяг партій, що випускаються на регіональний ринок, повинен бути обмеженим.

#### *Інформативність товарів*

Інформативність товару як критерій конкурентоспроможності характеризує якість інформації про конкурентні переваги товару. Як відомо, інформація для споживача може бути представлена текстом чи маркуванням на тарі або експлуатаційним документом (паспортом, інструкцією по експлуатації, етикеткою).

Загальними вимогами до товарної інформації є: достовірність; доступність; достатність; до обов'язкових вимог відносять наявність в супроводжувальній документації таких відомостей: найменування товару; назва фірми-виробника і країни-виробника; адреса виробника; правила та умови безпечного зберігання, транспортування і використання; інформація про обов'язкову сертифікацію; основні споживчі властивості чи характеристика.

Для діагностики конкурентних переваг товару можуть бути використані відомості, що підтверджені компетентними органами. Це може бути така інформація:

1. Про позитивні результати споживчої експертизи товару;
2. Про добровільну сертифікацію;
3. Про знаки відповідальності державним стандартам;
4. Про відповідальність міжнародним стандартам;
5. Про отримання премій на конкурсах кращих товарів;
6. Окремі підвищені показники якості товару.

Критеріями інформативності товару є: інформація про особливості товару; інформація про показники якості; інформація про безпеку експлуатації; інформація про правила експлуатації; інформація про нагляд за товаром; зручність використання інформації і естетичний рівень документів.

#### *Ціна споживання товарів*

Ціна споживання відображає повні витрати споживача на придбання та експлуатацію продукції протягом усього терміну експлуатації.

Повні витрати охоплюють:

1. Одноразові витрати охоплюють такі витрати: ціну товару; витрати на транспортування; податки; установка та наладка.
2. Поточні витрати враховують витрати на: післягарантійний ремонт;

паливо та енергію; комплектуючі деталі та матеріали, що необхідні при експлуатації товару.

По деяких товарах (транспортні засоби, холодильники тощо) поточні витрати перевищують одноразові. Саме із-за низьких поточних витрат споживач віддає перевагу більш дорогому товару.

В зарубіжній практиці для електротоварів (холодильників, морозильних камер, пральних машин, посудомийних машин, агрегатів для сушки білизни тощо) практикується прикріплення спеціальних табличок, з яких покупець може дізнатись, скільки конкретна модель споживає електроенергії.

Із-за високої вартості сировини та перевезень вантажів Україна втрачає конкурентні переваги за ціновими характеристиками. Внаслідок цього вітчизняні товари програють на зовнішньому ринку однотипної продукції країн постсоціалістичного простору.

Формально вільне, а фактично встановлене вітчизняними природними монополіями ціноутворення призвело до того, що за роки реформ наші внутрішні ціни на більшість видів палива, сировини та напівфабрикатів стрімко зросли і виявились вищими за світовий рівень. Тому вітчизняним підприємствам в ряді випадків вигідніше використовувати імпортовану сировину.

Суттєво зросли ціни на товари під впливом інших природних монополій – транспортних організацій. У зв'язку з підвищенням тарифів на вантажні перевезення піднімають ціни виробники готової продукції.

Основою ціни споживання, безперечно, є ціна продажу. Існує, як відомо, три основних методи ціноутворення: встановлення ціни на основі собівартості та прибутку (затратний метод); встановлення ціни на основі балансу попиту і пропозиції; встановлення ціни з врахуванням цін конкурентів.

В умовах ринкової економіки превалює той чи інший принцип в залежності від типу ринку – ринку чистої конкуренції, ринку монополістичної конкуренції, ринку олігополістичної конкуренції. Все більша кількість фірм при визначенні ціни починають виходити з цінності своїх товарів. Ігнорування цього фактору може призвести до перекосів в ціноутворенні.

В економіці нашої країни довготривалий час панував затратний принцип ціноутворення, так як була відсутня конкуренція товаровиробників, попит на більшість товарів перевищував пропозицію. Неврахування рівня якості при формуванні цін часто призводив до такої ситуації: товари більш низької якості продавались за більш високими цінами, ніж високоякісні товари.

За рекомендаціями Міжнародного центру торгівлі ЮНКТАД при ООН при встановленні цін фірмам необхідно прагнути до досягнення адекватності цін і якості товарів. Ще Ф. Котлер підкреслював, що при встановленні ціни на основі цінності фірма повинна прагнути до того, щоб

покупець сприймав ціну товару як похідну від його корисності. Інакше кажучи, покупець повинен бути проінформованим про те, за які конкретно переваги товару здійснюються ті чи інші надбавки до ціни.

*Фактори конкурентоспроможності товарів, їх діагностика.*

Конкурентоспроможність товару залежить від ряду факторів, які можна об'єднати в такі групи: виробничі; ринкові; збутові; сервісні.

Виробничі фактори визначають виробничі можливості фірми виготовляти якісний товар. Ці можливості можна оцінити за такими показниками: устаткування і персонал; сировинні ресурси; інженерно-технічні знання і досвід персоналу.

Часто виробничі фактори пов'язують з системою управління якістю, а при діагностиці враховують:

- роль керівництва організації в роботі по якості;
- встановлення партнерських взаємозв'язків з постачальниками і споживачами;
- орієнтація на постійне удосконалення, системне управління процесами;
- взаємодія з громадськістю;
- орієнтація на результати.

В деяких країнах використовується система показників оцінки, що отримала назву “критерії премії за якість”. Ця модель дозволяє оцінити діяльність підприємства по підвищенню якості і конкурентоспроможності товарів і послуг. Оцінюють в балах за допомогою таких групових факторів:

1. Роль керівництва в організації робіт (100 балів)
2. Використання потенціалу робітників (120 балів)
3. Планування в сфері якості (100 балів)
4. Раціональне використання ресурсів (100 балів)
5. Управління технологічними процесами (130 балів)

Всього можливостей = 550 балів.

Результати роботи в сфері якості характеризують такі фактори:

1. Задоволеність персоналу роботою в організації (90 балів)
2. Задоволення споживачів (180 балів)
3. Вплив організації на громадкість (60 балів)
4. Результати роботи організації (120 балів)

Всього = 450 балів.

Роль керівництва в організації робіт як фактор конкурентоспроможності оцінює, як поведінка та дії адміністрації, націлюють колективи на вирішення завдань щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Вище керівництво визначає стратегію діяльності підприємства, зокрема по досягненню конкурентоспроможності продукції. На підприємствах, де діє система управління якістю, ця стратегія фіксується в документі, що має назву “Політика в області якості”. Політика може бути сформульована у вигляді принципу діяльності

підприємства (наприклад, постійно бути лідером на конкретному ринку за показниками технічного рівня конкретного найменування продукції) або як довгострокова мета (наприклад, розширити до 2007 р. за рахунок підвищення технічного рівня обсяг реалізації продукції на зовнішньому ринку не менш ніж у 5 разів).

При діагностиці цього фактору враховують, як керівники доводять до підлеглих цілі, завдання, принципи роботи. Діагностика ролі керівництва в організації робіт передбачає аналіз участі керівництва в роботі з постачальниками, споживачами і іншими організаціями.

Оцінка використання потенціалу робітників має показати, як підприємство використовує і розвиває потенціал своїх працівників, удосконалюючи управління персоналом. В організації необхідно створити такий клімат, щоб конкурентоспроможність продукції стала не тільки формальною метою діяльності, але й захопила персонал, стала головною цінністю для кожного працівника.

Засобом реалізації такої політики є ефективний мотиваційний механізм забезпечення якості праці. Цей механізм охоплює два взаємозв'язаних аспекти: методи оцінки якості праці різних категорій працівників; набір засобів економічного і морального стимулювання.

Одним з впливових факторів на конкурентоспроможність продукції є планування параметрів якості. Такі плани розроблюються у вигляді програм якості, в яких містяться підпрограми за різними напрямками діяльності. Ці підпрограми можна розглядати як тактику підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності продукції. Вони створюються в результаті аналізу ринків збуту і стану виробництва (його вузьких місць). В планах можна також проводити зрівняння показників якості та обсягів продажу з відповідними показниками конкурентів. Програми якості повинні дати відповідь на такі питання: Що виготовляти? Як виготовляти? Як найкращим чином організувати виробництво того, що потрібно? Оптимальні відповіді на ці питання дозволяють спланувати рентабельне виробництво конкурентоспроможної продукції.

Фактор управління технологічними процесами і процесами виконання робіт дозволяє визначити, як організація управляє, аналізує та удосконалює свої процеси. В умовах жорсткої конкуренції управління процесами забезпечує умови виживання, тобто гарантує вищу якість продукції, менші витрати, гнучку технологію, що дозволяє оперативно переходити на випуск нової продукції, стабільність якості продукції за рахунок систематичного контролю параметрів технологічного процесу та показників якості продукції (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, готової продукції).

Раціональне використання ресурсів передбачає перевірку управління фінансовими ресурсами, закупівлями, інтелектуальною власністю, інформаційними ресурсами, основними фондами та іншим майном.

Діагностику своїх конкурентних можливостей в зрівнянні з іншими

конкурентами фірма може проводити за допомогою як якісних, так і кількісних аналізів. Одним з методів якісного аналізу є зрівняння підприємств за допомогою «многокутника конкурентоспроможності». Многокутник дає наочну картину того, за якими показниками фірма випереджає, а за якими – відстає.

Діагностика ринкових факторів дозволяє отримати відповідь на питання, як ринок сприймає товар фірми. Частково відповідь на це питання виробник може отримати ще на стадії проектування нового виробу. Необхідність широкої характеристики ринкових можливостей виникає і при освоєнні виробництва нової продукції, що призначена для конкретного ринку, а також при пошуку нових ринків збуту.

За допомогою маркетингових досліджень можна оцінити тип ринку, його ємність, розмір свого сегменту, гостроту конкуренції.

Серед найбільш важливих ринкових факторів можна виділити:

- активність конкурентів (гострота конкуренції);
- ринкова новизна;
- стабільність та перспективність ринку.

Гострота конкуренції зростає при відсутності на ринку лідерів та аутсайдерів і при наявності конкурентів, що володіють приблизно однаковими частками. І навпаки, при збільшенні співвідношення в частках більш ніж 2:1 прагнення до конкуренції згасає.

Прискорене зростання ємності ринку при рівній потужності конкурентів може відсунути на задній план багато проблем, в тому числі і конкуренції. При зворотному процесі конфлікти між фірмами виникають за малозначимих приводів.

Суттєвим фактором є ринкова новизна. На відміну від споживчої новизни, яка визначається стосовно потреб споживачів, ринкова новизна визначається стосовно потреб в регіоні, на ринок якого просувається товар. “Старий” або не найбільш новий товар, що вперше попав в будь-який регіон, може мати найвищу ринкову новизну.

Стабільність і перспективність ринку має значення переважно для зовнішнього ринку. Стабільність ринку визначається перш за все політичним становищем в країні. Не випадково одно з перших правил успіху в сфері конкуренції – внутрішньополітична стабільність в країні-імпортері.

Підготовленість ринку залежить від відношення до товару споживачів і посередників. Відношення споживача може бути негативним, якщо підприємці не враховують національні особливості попиту, соціальну ситуацію в країні, сприйняття конкретної торгової марки в конкретній країні-імпортері.

В перелік ринкових факторів можна включити і патентно-правові показники, від яких залежить принципова можливість реалізації товару на ринку тієї чи іншої країна-споживача.

Патентно-правові показники поділяються на показники патентної

чистоти та показники патентного захисту. Показники патентної чистоти характеризують ступінь втілення у виробі технічних рішень, що не підпадають під дію охоронних документів виключного права (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі тощо), виданих в країні, де передбачається реалізація товару. Показники патентного захисту характеризують ступінь захисту виробу авторськими свідоцтвами на Україні і патентами в країнах можливого експорту або продажу ліцензії на вітчизняний винахід. “Незахищені” вироби, попадаючи на ринок, зокрема на зовнішній, швидко морально застарівають.

Збутові та сервісні фактори діють на окремих етапах товаропросування. Їх дію треба враховувати як виробникам, так і посередникам.

Збутові фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередковано через сервісні фактори на конкурентоспроможність товару. Якщо фахівці фірми-виробника створили вдалу конструкцію і технологію нового товару, але менеджери фірми не змогли забезпечити його ефективний збут, фірму чекає невдача. Погано організована дилерська мережа, встановлення торговцями завищених торгових націнок або скидок можуть звести нанівець отриманий прибуток.

Збутові фактори характеризують:

1. Ув'язка нової продукції фірми з асортиментом продукції, що випускалась раніше;
2. Створення розгалуженої дилерської мережі;
3. Рекламне забезпечення;
4. Форму розрахунків з постачальниками;
5. Транспорتابельність товарів;
6. Надійність поставки.

Ув'язка нової продукції з асортиментом продукції, що раніше випускалась, підвищує конкурентоспроможність товару, якщо товар доповнює існуючий неповний асортимент. В цьому випадку його виробництво сприяє збуту іншої продукції. Якщо новий виріб погано ув'язаний з існуючим асортиментом, то його продаж призведе до зменшення попиту на іншу продукцію.

Створення розгалуженої дилерської мережі – також вагомий фактор конкурентоспроможності. Цей фактор буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності в тому випадку, якщо збут повністю забезпечується існуючою мережею і існуючим штатом спеціалістів по збуту. Вплив фактора буде негативним, якщо для збуту товару потрібні додаткові канали, серйозні зміни у штаті і підготовка менеджерів по збуту.

Рекламне забезпечення отримує високу оцінку, якщо покращенні властивості нового товару дають можливість провести ефективну рекламу для стимулювання попиту такими методами, якими фірма володіє краще. Якщо новий товар за якісними характеристиками не відрізняється від

конкуруючих товарів, то оцінка цього фактору буде низькою за умови, що рекламна робота компанії організована гірше, ніж у конкурентів.

Форма розрахунків з постачальниками може бути: готівковою; безготівковою; з передоплатою.

Фінансові можливості магазинів в ряді випадків не дозволяють закуповувати товари у постачальників (виробників), які відпускають продукцію на умовах передоплати.

Транспортабельність товару визначається широким набором показників. Це пояснюється різноманітністю продукції, способів і засобів її транспортування. Більшість з цих показників є вартісними, наприклад, витрати на транспортування, що впливає на ціну споживання. В основу транспортабельності може бути закладена можливість збереження якості товару. Таким чином, транспортабельність впливає на його конкурентоспроможність.

Надійність поставки є важливою умовою оволодіння ринком. Японські, американські і західноєвропейські фірми вже не одне десятиліття використовують систему «канбан», розроблену японською автомобільною фірмою «Тойота». Система «канбан» передбачає, що кожний виріб відповідної якості і в потрібній кількості повинен опинитися в заданому місці і в заданий час.

Від надійності поставки запасних частин залежить можливість виробництва і обслуговування готової продукції. Жодна велика корпорація, що виготовляє готову продукцію (автомобілі, телевізори тощо), не може не знаходитись в залежності від постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих деталей. Поставка цих компонентів в строк і належної якості – складова частина успіху корпорації і необхідна умова стабільної роботи.

Сервісні фактори діють на стадії обігу і враховуються в діяльності підприємств, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери обслуговування. Ці фактори діють на допродажній та післяпродажній стадії.

До факторів допродажного обслуговування відносять:

- умови придбання товарів і форма оплати;
- демонстрація складнотехнічного товару в дії або надання покупцю можливості продегустувати харчовий продукт;
- підбір товарів, виходячи з індивідуальних потреб покупця.

На стадії після продажного обслуговування діють такі фактори:

- упаковка, доставка, монтаж куплених товарів;
- організація технічного обслуговування в гарантійний та післягарантійний періоди.

Важливим фактором споживчих переваг є тривалість гарантійного строку та тип підприємства, яке буде здійснювати гарантійний ремонт. При рівних інших умовах більш конкурентоспроможним товаром буде той, у якого більша тривалість гарантійного строку і технічне обслуговування

якого здійснюється фірмовим сервісним центром. Фірмові центри добре укомплектовані деталями і вузлами, професіональними кадрами та мають саме прогресивне обладнання для ремонту.

Збутові та сервісні фактори тісно пов'язані між собою, оскільки переслідують одні і ті ж самі цілі, а саме: забезпечення потрібної якості товару; доступність товару для споживача за ціною та іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, що відповідає попиту різних категорій споживачів тощо.

### **5.3. Методики здійснення експертного оцінювання**

Найефективнішим методом виявлення факторів, які мають суттєвий вплив на розвиток підприємств України, є метод експертних оцінок із застосуванням безпосереднього оцінювання. Використання думок експертів дає значні переваги, оскільки дозволяє оцінити та врахувати різні неформалізовані ситуації в умовах невизначених вихідних даних через труднощі отримання інформації безпосередньо на підприємстві. Але оскільки ця процедура супроводжується суб'єктивними результатами, то для підвищення їх достовірності бажано використовувати думку не окремої особи, а колективу експертів. Виявлення індивідуальних точок зору і формулювання на їх основі загального (колективного) рішення – основна ідея методу експертних оцінок.

Суть методу експертних оцінок полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки і обробки. Особливістю методу експертних оцінок є те, що він проводиться на науковій основі і обробка результатів опитування експертів здійснюється за допомогою методів математичної статистики.

Визначення факторів, що найбільше впливають на зовнішньоекономічну діяльність машинобудівних підприємств України, за допомогою експертних оцінок передбачає такі етапи: формування цілей експертного опитування; підготовка анкети; визначення чисельності та складу експертів; опитування експертів; обробка та аналізування результатів експертного опитування. А саме: визначення факторів, що найбільше впливають на зовнішньоекономічну діяльність машинобудівних підприємств України та аналізування рівня їх впливу за допомогою математичного моделювання.

Цілями нашого експертного опитування є:

– серед великої кількості факторів визначити основні, тобто ті, які на думку експертів найбільш впливають на зовнішньоекономічну діяльність середньостатистичного машинобудівного підприємства України;

– запропонувати метод безпосереднього оцінювання як метод обробки експертної інформації, що базується на індивідуальному опитуванні експертів з використанням анкет, що гарантують анонімність взаємодії експертів.

Для отримання експертних оцінок нами використовувалось анкетне опитування. На нашу думку, застосування анкетного опитування має переваги перед колективним обговоренням, оскільки в останньому випадку істотну роль відіграє думка авторитетів, до яких зазвичай приєднуються інші спеціалісти, що беруть участь у дослідженні, не висловлюючи при цьому власну думку. Метод анкетного опитування полягає в тому, що експерту пропонується для заповнення анкета, яка містить набір запитань, кожне з яких логічно пов'язане з центральною задачею дослідження (Додаток А). Зокрема, пропонувалося дати відповіді на запитання щодо оцінки різних видів факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України. В анкету було включено всі фактори класифікації, а саме:

1. Внутрішні фактори: інституційні; ресурсні; виробничі; технологічні; психологічно-соціальні; інформаційні; технічні.

2. Зовнішні фактори мікросередовища: законодавчо-правові фактори; економічні фактори на рівні держави; неформальні обмеження; часу та простору; економічні фактори на рівні ринку; освітні; соціальні.

3. Зовнішні фактори макросередовища: політичні; економічні фактори на рівні держави; природно-кліматичні; адміністративні; законодавчо-правові фактори; психологічно-соціальні фактори; технологічні фактори; історичні; стандартизації та взаємозамінності.

Достовірність експертного опитування залежить від чисельності експертів та від їх обізнаності в певній сфері діяльності. Мінімальна чисельність експертів ( $n_{\min}$ ) обчислюється за формулою (2):

$$n_{\min} = \frac{3}{2} * \left( \frac{1}{E} + 1 \right) + 1, \quad (2)$$

де  $E$  – допустима похибка.

Якщо допустима ймовірність 93,4% ( $E=0,066$ ), то кількість експертів дорівнює:

$$n_{\min} = \frac{3}{2} * \left( \frac{1}{0.066} + 1 \right) + 1 = 25 \text{ чол.}$$

Найдоцільнішою моделлю відбору необхідної кількості експертів із генеральної сукупності, на нашу думку, є ймовірнісна або випадкова вибірка, в якій суворо дотримується принцип рівності шансів попадання у вибірку для всіх одиниць сукупності, що вивчається, і для будь-яких послідовностей таких одиниць.

У нашому дослідженні ми використали модель простої випадкової вибірки, яка формується у такій послідовності.

По-перше, дається повний список досліджуваних об'єктів. У нашому випадку ми скористались переліком підприємств, який був сформований у процесі визначення регіонів із високими експортними можливостями. Це ті підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або мають

потенціал щодо цього.

По-друге, визначили об'єм вибірки, тобто прогнозовану кількість опитуваних. У нашому випадку 25 експертів.

По-третє, потрібно вибрати з таблиці випадкових чисел стільки, скільки нам потрібно вибірових одиниць.

По-четверте, потрібно вибрати із списку-основи підприємства, номери яких відповідають виписаним випадковим числам.

На основі результатів опитування експертної групи за анкетною для кожного фактора визначилась кількість експертів, які його відзначили, та середній бал по кожному фактору, який у таблиці позначений відповідною цифрою (Додаток Д).

Бальна оцінка розраховувалась діленням балів по кожному фактору на загальну кількість балів за всіма факторами. Наприклад, бальна оцінка першого фактора (інституційний фактор – застаріла система управління виробництвом, компетенція та професіоналізм працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності тощо) становить 0,04 ( $0,04=76/1956$ ).

Наступним кроком був розрахунок середнього значення бальної оцінки, тобто загальна бальна оцінка факторів ділилась на кількість факторів:

$$1/23 = 0,04.$$

Після цього, проводилась оцінка важливості факторів, тобто визначалось, які фактори найбільше впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств машинобудівної галузі України. Для цього бальна оцінка кожного з факторів порівнювалась із середнім значенням (0,04). Фактори, в яких бальна оцінка більша середнього значення, визначені нами, як ті, що мають найбільший вплив, а фактори, в яких бальна оцінка менша або рівна середньому значенню – відповідно мають менший вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств машинобудівної галузі України.

### **Питання для самоконтролю**

1. *Що таке конкурентоспроможність товару?*
2. *Що ви розумієте під параметрами конкурентоспроможності? Перерахуйте параметри конкурентоспроможності.*
3. *Що собою уявляють технічні, економічні, нормативні параметри?*
4. *Що таке показники конкурентоспроможності? Як можна згрупувати показники конкурентоспроможності?*
5. *Що собою уявляють показники якості товару?*
6. *Як виміряти якість продукції?*
7. *Що таке імідж товару?*
8. *Як провести діагностику іміджу товару?*
9. *Що собою уявляє рівень новизни товару і як він впливає на його конкурентоспроможність?*
10. *Що таке інформативність товару і як вона впливає на конкурентоспроможність?*
11. *Як досягти необхідної інформативності товару?*

12. Які є методи оцінки конкурентоспроможності продукції?
13. Яким методам оцінки конкурентоспроможності ви віддали б перевагу і чому?

#### **Кейс до практичних робіт**

1. Здійснити наліз конкурентоспроможності ринку.
2. Скласти анкету експертного оцінювання товару, готової продукції. Провести експертну оцінку.
3. Здійснити аналіз конкурентоспроможності товару, готової продукції, послуги.

### **Практична робота 5. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: ознайомитись з найефективнішими методиками аналізу зовнішнього середовища та набутти навички систематизування інформації задля аналізу та здійснення самого аналізу умов зовнішнього середовища. Навчитись здійснювати оцінку привабливості галузі, ідентифікування чинників впливу на підприємство.*

#### **Питання для обговорення**

- 5.1. Методи аналізу у процесі стратегічного планування
- 5.2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку
- 5.3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів
- 5.4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів

#### **Завдання кейсу до практичної роботи**

1. Перерахуйте методи аналізу, що Ви обрали з метою аналізу зовнішнього середовища у межах своєї стратегії.
2. Сформуйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел та відомств отримання інформації.
3. Здійсніть аналіз зовнішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

**Методичні рекомендації до аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства та оцінки його позиції на ринку**

#### **Оцінка привабливості виду економічної діяльності**

Для оцінки привабливості ринку існує безліч критеріїв, і ми рекомендуємо використовувати саме ті з них, які найбільш значимі для обраної галузі. Також важливо відразу визначити межі прогнозних оцінок. Найбільш доцільний горизонт планування для українських реалій становить не більше ніж два-три роки.

Кожному показнику експертними шляхом присвоюється своя питома вага, і результатом аналізу буде середнє значення за всіма характеристиками.

Таблиця 1

Оцінка привабливості виду економічної діяльності

№	Показник	Оцінка	Значення
1	Частка ринку	На підставі результатів досліджень або експертних оцінок визначається обсяг ринку. Невеликі ринки не приваблюють великих/ нових конкурентів	
2	Зростання/падіння споживчого попиту на продукцію галузі	Якщо ринок не зростає, підприємства змушені витіснити конкурентів для власного росту	
3	Темпи зростання галузі	Уповільнення або зупинка росту ринку ускладнюють проникнення підприємств на ринок і ведуть до відходу слабких підприємств	
4	Кількість гравців, що конкурують в галузі	Необхідно визначити, чи багато в галузі конкурентів і чи існує серед них спеціалізація по асортиментній політиці	
5	Широта охоплення використання продукції галузі. Кількість ніш і сегментів в галузі	Чим більше на ринку сегментів і ніш, тим більше у підприємства можливостей спеціалізуватися і використовувати стратегію диверсифікації	
6	Сезонні і циклічні чинники	Вважаються чинниками ризику	
7	Інновації в галузі. Залежність стану галузі від технологічних нововведень	Якщо до впливу технологічних нововведень галузь не схильна, то немає ризику, що інвестиції нових гравців у цих умовах можуть виявитися неефективними через швидке старіння використовуваних технологій	
8	Рівень конкуренції в галузі	Необхідно враховувати, наскільки жорстка, агресивна боротьба існує в галузі	
9	Ступінь завантаження виробничих потужностей підприємств галузі	Надлишки потужностей можуть призвести до падіння цін і прибутку	
10	Вимоги до розмірів і термінів необхідних капіталовкладень	Жорсткі вимоги до термінів підвищують ризик: стає важливим точний розрахунок часу виходу на ринок, наприклад, до сезону	
11	Рентабельність продукції (продажу) галузі	Визначається в порівнянні з іншими галузями	
12	Рентабельність власного і інвестованого капіталу в галузі, ROI	Низька рентабельність не сприяє появі нових гравців, швидше веде до скорочення числа підприємств на ринку	
13	Вертикальна інтеграція	Вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних	

		розходжень у конкурентоспроможності та витратах на виробництво	
14	Економія на масштабах виробництва	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності по витратах	
15	Швидке оновлення асортименту продукції	Потреба в новинках вкорочує життєвий цикл товару і збільшує ризик відставання від конкурентів	
16	Невизначеність майбутнього галузі і підприємницький ризик	Якщо ризик змін невеликий, легше будувати прогнози	



**Приклад аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на матеріалах Державного підприємства ЛРЗ «Мотор»**

**Примітка : виконання цього завдання є частиною наступної практичної роботи. Ваше завдання зібрати інформацію для виконання цієї частини проєкту!**

Таблиця 2

**Зовнішні чинники прямого впливу на авіаремонтні підприємства України**

Споживачі	Міністерство оборони України, Азербайджан, Туркменістан, Шрі-Ланка, Болгарія, Китай, Єгипет, Індії, В'єтнам, Ірак, Лівія, Сирія, Алжир, Куба.
Постачальники	ДП Харківський машинобудівний завод, Первомайський механічний завод («ПМЗ») та інші підприємства, що входять до складу корпорації «ФЕД».
Конкуренти	АТ «Авіаремонт» (Росія) ДП «Мінський авіаремонтний завод», (Білорусія) АТ «Оршанський авіаремонтний завод» (Білорусія)*
Нормативно правові акти	ЗУ «Про розвиток літакобудівної промисловості» постанови КМУ «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром», «Про затвердження переліку суб'єктів літакобудування, щодо яких запроваджуються тимчасові заходи державної підтримки», «Питання ввезення на митну територію України товарів суб'єктами літакобудування» Повітряний кодекс України. Де передбачено створення потрібних умов для розвитку авіаремонтної промисловості України.
Інфраструктура	Підприємства мають під'їзні залізничні колії та /або знаходяться неподалік доріг державного значення; обладнані телефонним зв'язком, високошвидкісним Інтернетом.
Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілка авіабудівників України, основним завданням якої є захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів членів трудового колективу авіаремонтних підприємств; ДК «Укрспецекспорт» – державна компанія, яка має монопольне право здійснювати експорт та імпорт продукції, послуг військового призначення.

\* **Примітка:** зазначені підприємства дійсно були конкурентами у довоєнний період. На сьогодні у Європі немає підприємств, які здійснюють ремонт двигунів, що випускались у радянський період.

**Зовнішні чинники прямого впливу на ЛРЗ «Мотор»**

Споживачі	<b>Україна</b> Міністерство оборони України ДП «КАЗ» Авіакон (м. Конотоп) ДП Антонов (м. Київ). <b>Ближнє та дальнє зарубіжжя</b> Diamond Aircraft (Польща) Для Індії – поставка двигунів «AI-20Д» Для Китаю (поставка двигунів AI 222K 25) НАМС; Для Алжиру - (AI-9B, AI-25ТЛ постачання запчастин до них)
Конкуренти	Нові заводи Китаю, Індії, Латинської Америки, Південно-Східної Азії.
Конкуренція в галузі	Sneema/Turbomeca (Франція) CFM International – 34 % Pratt & Whitney – 20,8% Rolls-Royce – 18,5% GE Aviation – 18,3% <b>Інші компанії в галузі (7.6 %)</b> АТ «Мотор Січ» «ОДК – Сатурн» «Салют» «Аерос» (Київ) Softex-Aero (Бровари) Антонов (Київ) Прогрес (Запоріжжя) Луганський авіаційний ремонтний завод
Постачальники	ПАТ «Авідієвський КХЗ», Пат «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжжкокс», ПАТ «Говкачевський ГЗК» ТОВ «Ділайн ЛТД» ПАТ «Укртехснаб»

Як можна побачити з табл. 3, найбільший конкурентний вплив у галузі будівництва авіадвигунів здійснює сила наявної конкуренції: чотири найбільші компанії контролюють 92,4% ринку авіадвигунів (Sneema Turbomeca – 34,8%; Pratt & Whitney – 20,8%; Rolls Royce – 18,5%; GE Aviation – 18,3%), тобто можна говорити про наявність на ринку чітко визначеного ядра лідерів та жорсткої олігополії. ЛРЗ «Мотор» у порівнянні з лідерами ринку має дуже малу частку ринку та є не конкурентоздатним, тому повинно розробляти сфокусовані стратегії росту, орієнтовані на нішеві ринки, які є нецікавими крупним виробникам.

Або кардинально змінювати свою стратегію та лінію поведінки. Значний конкурентний вплив також здійснюють потенційні нові конкуренти, які зараз активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону.

**Українські підприємства авіаційної галузі**

Підприємство	Вид діяльності
ТОВ «ХЕЛІТРЕЙНІНГ Україна»	Розробка та виробництво сучасних тренажерних систем для вертольотної авіації
ТОВ «Алан-Компані Лтд»	Розроблення та виготовлення елементів меблевого обладнання для будь-яких типів повітряних суден

ТОВ КБ «Вертикаль»	Розробка вертольотів
Луцький ремонтний завод «МОТОР»	Ремонт авіаційних турбореактивних двигунів для сучасних бойових літаків
ЗАТ «Завод Ремсчетмаш»	Виробництво надлегких літаків, супутньої продукції
Компанія «UAvia»	Розробка та виробництво багатоцільових типів безпілотних літаючих апаратів
Компанія «ЛугаПРОП»	Виробництво повітряних гвинтів
ТОВ «Авіа-Про»	Виробництво легких композитних високопланів СТ SW
Чугуївський авіаційний ремонтний завод	Ремонт авіаційної техніки, авіаційних двигунів
ПрАТ «Мотор січ»	Одне з провідних підприємств України та світу з виробництва двигунів для авіаційної техніки
Авіаційна фірма «Лілієнталь»	Виробництво надлегких літальних апаратів
Підприємство «АЕРОПРАКТ»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
Компанія «Аерокоптер»	Проектування та складання вертольотів
Компанія «ТММ-Авіа»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
ТОВ «Аерос»	Виробництво дельтапланів, планерів
ПФ «Секрет-Сервіс»	Виробництво спортивних пілотажних літаків

Основними ринками збуту української продукції є країни СНД, Індія, Ірак, Іран, Лівія, Єгипет, Туреччина, Куба та інші країни. Варто відзначити, що в останні роки в авіаційній галузі відбулись суттєві організаційні зміни. Так, ДП «Антонов» в 2015 році підпорядковано концерну «Укроборонпром», а влітку 2016 року – створено корпорацію «Українська авіаційна компанія», до якої увійшли «Антонов», УкрНДІАТ (Український науково-дослідний інститут авіаційної технології), ДП «Новатор», Харківський машинобудівний завод «ФЕД», Харківське агрегатне конструкторське бюро і завод «Маяк». Економічний стан машинобудування та промисловості України багато в чому залежить від кон'юнктури зовнішніх ринків. Нестабільні показники відновлення ділової активності та економіки в ряді країн, які є основними споживачами української продукції, залишаються ключовими факторами, які негативно впливають на галузь авіабудування.

Вітчизняна літакобудівна галузь довгий час залишається у системному кризовому стані, спостерігається зниження науково-технічного та технологічного потенціалу, зростає науково-технологічна відсталість від розвинених держав

Для підприємств галузі характерним є високий рівень зношеності основних засобів (більше 70%), дефіцит молодого покоління кваліфікованих кадрів, відсутність механізму державної підтримки, а також системи стимулювання продажів виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Наразі, не зважаючи на значний досвід України в проектуванні та виробництві літаків, розвиток дослідницького й технологічного потенціалу поступово сповільнюється, що в першу чергу, пов'язано з недостатнім інвестуванням.

Таким чином, основними конкурентними перевагами українського авіабудування України є: тривала присутність у галузі, наявність кваліфікованих кадрів, відносно низькі витрати. Разом з тим, існує низка недоліків, зокрема: застарілі методи управління й недосконала закрита політика інвестування внаслідок залежності від держави, фінансові проблеми та неспроможність забезпечити глобальні післяпродажні послуги. Наразі можна виокремити основні перешкоди для розвитку авіабудівної галузі України:

1. Незначний розмір внутрішнього ринку. Так, наприклад, внутрішній цивільний флот за кількістю літаків становить лише 8 % китайського і 2 % американського.

2. Мала частка світового ринку – за оцінками фахівців Організації економічного співробітництва та розвитку, частка ДП «Антонов» на світовому ринку становить близько 3%.

3. Недостатній обсяг послуг з технічного обслуговування й ремонту після продажу літаків, що є ключовим фактором при їх збуті, особливо на міжнародних ринках.

4. Застаріле закрите управління, брак співпраці з постачальниками для розподілу ризиків внаслідок залежності від держави.

5. Невелика частка молодих фахівців, відтік спеціалістів (особливо висококваліфікованих) у розвинуті країни.

6. Обмежене фінансування на стадії розробки. Авіабудування на стадії розробки вимагає величезних інвестицій, які зазвичай виробники отримують через банки, фінансові ринки, партнерів чи державну підтримку. Українським авіабудівникам сьогодні бракує усіх цих джерел. Вони можуть користуватися фінансуванням лише окремих національних банків, власними надходженнями та держбюджетом, а до інших глобальних джерел державні компанії доступу не мають.

7. Брак загальної державної підтримки. Авіабудування у більшості країн підтримується урядом як у виробництві, так і у фінансуванні клієнтів. Найчастіше допомога держави здійснюється через підтримку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та інновацій.

8. Відсутність власного виробництва важливих комплектуючих. Ще декілька років назад вітчизняні авіабудівні заводи співпрацювали переважно з російськими виробниками комплектуючих, то наразі поставки необхідних вузлів і агрегатів надходять з 5-6 країн. Зазначена ситуація пов'язана з відсутністю в Україні потужностей з виробництва сучасної авіоніки, систем життєзабезпечення та кондиціонування. Крім того, існують труднощі з виробництвом ряду двигунів, сертифікованих в Європі і на інших пріоритетних ринках, за якими українські підприємства не мають ліцензії на виконання навіть ремонтних робіт.

9. Неefективна система визначення пріоритетів у розвитку авіаційної галузі (недостатнє врахування кращого світового досвіду).

10. Недостатньо чітка система визначення перспективного попиту на літаки певних моделей як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

11. Нерозвинена система стимулювання попиту на українську продукцію та її продажів.

12. Значний термін підготовки моделей літаків до серійного випуску, що може призвести навіть до їх морального старіння ще до початку випуску тощо



## **ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

### **1. Метод прогнозування «згори-донизу» передбачає:**

- а) здійснення прогнозних розрахунків у зворотній послідовності;
- б) здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;
- в) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;
- г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

### **2. Метод об'єктно-орієнтованого моделювання (або метод побудови електронних таблиць):**

- а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;
- б) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;

в) передбачає здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;

г) ґрунтується на розкладанні окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць.

### **3. Метод економетричного моделювання прогнозаних показників кон'юнктури ринку або окремих товарів та інструментів:**

а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;

б) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;

в) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;

г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

### **4. Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту, мінімальний метод) це:**

а) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

б) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

в) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

### **5. Метод аналізу рахунків (метод аналізу облікових даних, метод аналізу бухгалтерських рахунків) це:**

а) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

б) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення  $x$ , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень  $x$  і  $y$ ;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) статистична модель, яку використовують для визначення зміни середнього значення залежної змінної величини під впливом зміни значення однієї або кількох незалежних змінних величин.

### **6. Метод візуального пристосування це:**

а) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат;

б) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

в) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

г) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності.

### **7. Метод найменших квадратів це:**

а) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення  $x$ , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень  $x$  і  $y$ ;

б) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а

тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

**8. Аналіз зовнішнього середовища в цілому охоплює:**

а) аналізування ринку постачальників та збуту;

б) аналізування ринку фінансових ресурсів та купівельної спроможності ринку продукту;

в) аналізування технологічної сфери та соціально-політичної ситуації;

г) всі відповіді правильні.

**9. На етапі оцінювання можливостей організації на зовнішніх ринках, предметом аналізування є:**

а) динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності;

б) експортний потенціал підприємства;

в) умови діяльності в новому середовищі;

г) доцільність переорієнтації на нові ринки збуту.

**10. Якими можуть бути причини того, що підприємство не в змозі реалізувати обрану стратегію?**

а) неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;

б) непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;

в) невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал;

г) всі відповіді правильні.

**11. Проблематика аналізування зовнішнього середовища підприємства полягає у:**

а) визначенні суттєвих факторів для досягнення успіху на конкретних ринках, в конкретних галузях і секторах економіки;

б) оцінці можливостей транспорту та джерел енергії;

в) встановленні меж діяльності фірми;

г) вивченні законодавства.

**12. Аналіз ринку – це:**

а) стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності;

б) система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової;

в) оцінка розмірів ринку як за обсягом, так і за вартістю, аналіз сегментів клієнтів і моделі покупок, конкуренції й економічного середовища з точки зору бар'єрів для входу та регулювання;

г) процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

**13. Базова інформація, яку кожна компанія повинна знати про своїх конкурентів, включає:**

а) цінову політику компаній, сильні та слабкі сторони, позиціонування конкурентів на ринку;

б) фінансові показники та об'єми продажів, а також канали дистрибуції;

в) оцінку та сприйняття цільовими покупцями товарів або послуг конкурентів;

г) всі відповіді правильні.

**14. Технічні параметри конкурентоспроможності характеризуються:**

а) технічними і фізичними властивостями товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання;

б) відповідністю продукції властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні;

в) рівнем витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару;

г) відповідністю товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

**15. Параметри технічної ефективності (параметри призначення) характеризують:**

а) належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції;

б) основні проектно-конструкторські рішення;

в) характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;

г) витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

**16. До показників за формою представлення (при проведенні оцінки якості товару) відносять:**

а) показники надійності;

б) показники екологічності;

в) показники безпеки;

г) відносні показники.

**17. До показників за властивостями (при проведенні оцінки якості товару) відносять:**

а) ергономічні показники;

б) абсолютні показники;

в) комплексні показники;

г) відносні показники.

**18. Неосяжний імідж компанії – це:**

а) атмосфера всередині компанії, позитивне або негативне ставлення співробітників до керівництва та політики фірми;

б) оцінка бізнесу фірми споживачем за допомогою його п'яти відчуттів;

в) відповідна реакція споживача на обслуговування та відношення до нього працівників компанії;

г) сприйняття компанії суспільством, ЗМІ і інвесторами.

**19. Серед найбільш важливих ринкових факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару, можна виділити:**

а) активність конкурентів (гострота конкуренції);

б) ринкова новизна;

в) стабільність та перспективність ринку;

г) всі відповіді правильні.

**20. Виробничі фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару, визначають:**

а) можливості фірми виготовляти якісний товар. Ці можливості можна оцінити за такими показниками: устаткування і персонал; сировинні ресурси; інженерно-технічні знання і досвід персоналу;

б) як організація управляє, аналізує та удосконалює свої процеси;

в) як ринок сприймає товар фірми;

г) створення розгалуженої дилерської мережі.

## **ТЕМА 6. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**6.1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства.**

**6.2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному управлінні**

**6.3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії**

### **6.1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства**

Поточне (короткострокове) планування конкретизує реалізацію довгострокових планів. Планування витрат здійснюється з метою визначення необхідного рівня витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня і структури витрат.

Організація визначає порядок управління витратами на підприємстві, відповідальних осіб, строки, види інформації і документів, способи організації.

Визначаються місця виникнення витрат, центри витрат і центри відповідальності за їх дотриманням.

Координація і регулювання (контроль) витрат передбачає поточне порівняння фактичних витрат з плановими, виявлення відхилень і прийняття оперативних заходів, щодо їх ліквідації.

Облік витрат полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства. На підприємствах облік організовується за економічними елементами витрат, за статтями калькуляції, за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності.

Аналіз витрат допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства. Проміжний аналіз спрямований на поточне регулювання процесу виконання плану витрат. Досягнуті результати порівнюються з планом, фіксуються відхилення, на які слід звернути увагу, робляться певні висновки для забезпечення відповідних заходів.

Підсумковий аналіз пов'язаний з оцінюванням реалізації планових завдань у цілому. За його результатами розробляються стратегічні заходи з удосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Методи управління витратами визначаються через певні концепції. Концепція стратегічного управління витратами (SCM – strategic costmanagement) базується на принципах стратегічного менеджменту, є результатом синтезу трьох напрямів теорії стратегії підприємства: аналіз ланцюжка цінностей (вартості); стратегічне позиціонування; аналіз і управління факторами, що визначають утворення витрат. Ланцюжок цінностей – узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства: від джерел сировини до готової продукції, доставленої

кінцевому споживачу, включаючи після продажне обслуговування.

Метод таргет-костінг (ТС – target costing) – модель управління витратами і прибутком, яка зорієнтована на безперервне зниження і контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства. Ця концепція передбачає формування собівартості продукції на підставі ціни, яка можебути на ринку.

Метод кайдзен-костінг (kaizen costing) полягає у пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. «Кайдзен» – японська філософія, яка в бізнесі фокусується на постійному удосконаленні виробничих, управлінських та маркетингових процесів. Концепція реалізує ідеологію зниження рівня окремих статей витрат і собівартості продукції в цілому до деякого необхідного рівня на стадії виробництва.

Бенчмаркінг (метод еталонних порівнянь) – характеризується як системний пошук і впровадження сторонньої практики найбільш успішних підприємств, що має підвищити потенціал та результати діяльності підприємства.

Процес бенчмаркінгу забезпечує: встановлення показників, які підлягають еталонуванню; вибір підприємств-еталонів; опрацювання даних для встановлення різниці між еталонами та показниками підприємства; формулювання цілей та розроблення плану дій.

Концепція управління витратами на якість полягає у забезпеченні підтримки високої якості продукції (робіт, послуг) з метою економії ресурсів (зменшення виробничих запасів, повторних робіт, відходів та браку, витрат на гарантійне обслуговування тощо).

Теорія обмежень (ТОС – theory of constraints) припускає, що підприємство має хоча б одне обмеження, яке перешкоджає досягати головної цілі (обмеження ресурсів, ринку та політики). В управлінні підприємством необхідно ідентифікувати ці обмеження, розглянути та усунути.

## **6.2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному плануванні**

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем.

Призначення збалансованої системи показників – забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних

сферах (рис. 13): фінансовій; маркетинговій; внутрішніх бізнес-процесів; якості та розвитку персоналу.

Назва показника	Умовне по-значення	Назва показника	Умовне по-значення
Фінансова складова		Маркетингова складова	
Коефіцієнт автономії	$X_1$	Критичний обсяг реалізації	$Y_1$
Коефіцієнт покриття	$X_2$	Коефіцієнт привабливості товару	$Y_2$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$X_3$	Частка ринку	$Y_3$
Рентабельність продажу	$X_4$	Кількість конкурентів	$Y_4$
Рентабельність активів	$X_5$	Кількість клієнтів	$Y_5$
Внутрішні бізнес-процеси		Якість та розвиток персоналу	
Собівартість	$Z_1$	Коефіцієнт плинності робочої сили	$V_1$
Коефіцієнт рентабельності продукції	$Z_2$	Продуктивність праці	$V_2$
Виробнича потужність	$Z_3$	Коефіцієнт стабільності кадрів	$V_3$
Фондовіддача	$Z_4$	Коефіцієнт кадрового потенціалу	$V_4$
Коефіцієнт придатності основних засобів	$Z_5$	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	$V_5$
Рентабельність основних засобів	$Z_6$	Коефіцієнт забезпеченості кадрів	$V_6$

Рис. 13. Збалансована система показників

Фінансові показники – одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, які відображають рівень доходу, прибутків, рентабельності.

Маркетингова складова – управлінці визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування й реалізації своїх продуктів. Основними параметрами ефективності в даній складовій є: задоволення покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т. д. Цінність для клієнта може виявлятися у швидкій доставці й швидкості реагування на отримане замовлення. Відповідним чином, показниками, що характеризують дані параметри ефективності, можуть бути час обробки замовлення й середня швидкість доставки в годинах.

Складова внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення й розвитку. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. Показники даної складової фокусуються на процесах, які роблять основний внесок на шляху

досягнення встановлених фінансових результатів і задоволення покупців.

Після того як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються параметри, що характеризують дані процеси, й розробляються показники ефективності. Так, наприклад, як показник ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість забракованої продукції тощо.

Якість та розвиток персоналу – визначає соціальну та професійну інфраструктуру. У складовій якості та розвитку основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхні вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, яка є необхідною для ухвалення управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

Збалансованість системи показників полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

3. Збалансована система показників як інформаційна підтримка стратегічного рівня управління підприємствами. Стратегічні цілі, що включаються в збалансовану систему показників, специфічні й індивідуальні для кожного конкретного підприємства та сприяють формуванню цільової стратегії підприємств залежно від стану його внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначення стратегічних цілей у кожній зі складових збалансованої системи показників становить вихідний пункт подальшої роботи з побудови цієї системи на підприємстві. Якість сформульованих стратегічних цілей визначає якість усієї системи показників і значною мірою впливає на процес стратегічного управління підприємством.

Процес визначення стратегічних цілей підприємства складається з декількох кроків:

- 1) розробки стратегічних цілей;
- 2) вибору стратегічних цілей;
- 3) документування стратегічних цілей.

Розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. Центральне завдання збалансованої системи показників на етапі розробки стратегічних цілей полягає в структуризації запропонованих цілей і узгодженні їх одна з одною. Стратегічні цілі, які наведені у збалансованій системі показників, мають бути сформульовані коротко й чітко. Однак найчастіше необхідне пояснення значення й підстав цієї або іншої стратегічної мети, для цього до кожної стратегічній мети формулюється короткий (3 – 4 рядки) коментар.

До змісту стратегічних цілей потрібно включати наступні визначення:

- мету (з привласненим номером);
- визначення мети (що повинно бути досягнуте);

- коментарі до мети;
- відповідальність за досягнення мети (координатор);
- строки досягнення мети.

Визначення та документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів збалансованої системи показників. Встановлювані причинно-наслідкові зв'язки відбивають наявність залежностей між окремими цілями.

Для відображення причинно-наслідкових ланцюжків використовують термін «стратегічні карти». Модель стратегічних карт дозволяє одночасно контролювати реалізацію цілей за чотирма складовим ЗСП та послідовність причинно-наслідкових зв'язків між показниками оцінки підприємства. Показники, що включені до стратегічної карти, повинні характеризувати досягнуті результати й основні фактори, що їх обумовили. Існує декілька моделей стратегічних карт.

Найбільш поширеною моделлю є, так звана, цілісна система взаємопов'язаних показників (Balanced Scorecard – BSC), яка орієнтована на врахування як фінансових, так і нефінансових показників при оцінці ефективності господарювання. Інформаційну базу розробки та забезпечення подальшого функціонування даної системи можна представити наступними групами:

1. Джерела даних планового характеру.
2. Джерела облікового характеру.
3. Джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації (нормативні акти, якими слід керуватися при веденні господарської діяльності, технічна, технологічна документація, результати маркетингових досліджень тощо).

Найбільш вдалим для українських підприємств є підхід до визначення ключових показників системи збалансованих показників, який ґрунтується на розробці показників на основі фінансового аналізу, що дозволить скоротити роботу над створенням стратегічної карти та системи збалансованих показників підприємства.

Крім того, в цьому випадку з'явиться можливість тестувати розробку на реальних даних. Методика полягає у першочерговому виборі набору фінансових коефіцієнтів. Потім проводиться аналіз даних з висновками за блоками системи збалансованих показників. На основі висновків формуються ключові показники.

Згідно даної методики фінансові показники розбиваються на дев'ять блоків (оцінка стану запасів та витрат; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз руху грошових коштів; аналіз джерел фінансових ресурсів; аналіз ліквідності балансу; оцінка фінансової стійкості; показники рентабельності; показники ділової активності).

Застосування цієї методики є найбільш раціональним підходом при розробці стратегічної карти. При цьому необхідно: по-перше, розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом, по-друге, визначити

тенденцію значення показника та її характер, по-третє, визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків, по-четверте, сформувані ключові показники за блоками на підставі аналізу з наступним укрупненням показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту.

Орієнтуючись на зростання вартості підприємства з відповідним поєднанням різноспрямованих цілей суб'єктів даного економічного утворення через багатовекторність управління необхідно впроваджувати систему збалансованих показників не лише в розрізі вертикальної але й горизонтальної структури управління, виходячи з наступних причин:

– ув'язка різноспрямованих показників за аспектами (фінанси, навчання та перспективи зростання, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, соціальна сфера) призводить до того, що BSC є дієвим обліково-аналітичним інструментом управління діяльністю суб'єкта господарювання в межах обраної стратегії розвитку;

– дана система на підставі збалансування показників за ключовими аспектами (блоками) дозволяє забезпечити збільшення вартості підприємства як об'єкта зі складними соціально-економічними зв'язками.

Це призводить до збалансування інтересів власників на засоби виробництва та працівників підприємства, шляхом введення блоку Соціальна сфера та коефіцієнту соціального розвитку, значення якого залежить від фінансових показників господарювання та впливає на процес формування фонду соціального розвитку.

Послідовність етапів формування ЗСП на українських підприємствах

1. Розробка стратегічних цілей
2. Побудова причинно наслідкових зв'язків
3. Побудова причинно наслідкових зв'язків
4. Вибір показників
5. Встановлення цільових значень показників
6. Визначення стратегічних заходів

Наведені основні характеристики ЗСП свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму функціонування підприємств у сучасних складних умовах економіки. Проведення системи збалансованих показників в практику господарювання вітчизняних підприємств забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для

позитивної динаміка вартості підприємства.

### **6.3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії**

Для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства.

Аналіз фінансового стану має дві основні цілі:

- оцінити минулу фінансово-господарську діяльність підприємства;
- підготувати інформацію, яка необхідна для прогнозування.

Цілі аналізу будуть досягнуті в результаті рішення взаємозалежного набору аналітичних задач: визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу; виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства; визначення "вузьких" місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства; виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

Результати фінансового аналізу використовуються: адміністрацією для прийняття управлінських рішень; зовнішніми користувачами (банками – для визначення кредитоспроможності підприємства, потенційними інвесторами – для визначення доцільності інвестицій, професійними учасниками фондового ринку – для визначення ціни акцій і тощо).

Обліковий працівник повинен досконало володіти методами фінансового аналізу, оскільки він відповідає перед керівництвом підприємства за: рекомендації з прийняття рішень; фінансовий аналіз контрагентів по ділових операціях; «фінансовий імідж» підприємства.

Для аналізу фінансового стану використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства. Такий аналіз іноді називають зовнішнім, оскільки він орієнтується тільки на публічну звітність підприємства. Вірогідність вихідних даних визначає цінність показників, за якими ведеться розрахунок.

Основний зміст зовнішнього аналізу складається з: аналізу абсолютних показників прибутку; аналізу відносних показників прибутку; аналізу фінансової стійкості і ліквідності балансу; аналізу ефективності використання притягнутого капіталу. Основні методи аналізу звітності: читання звітності; горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Читання звітності як один із методів аналізу – це вивчення абсолютних показників, представлених у звітності. За допомогою цього методу аналізу звітності визначають майновий стан підприємства, його короткострокові і довгострокові інвестиції, вкладення у фізичні активи, джерела формування власного капіталу і позикових коштів, оцінюють зв'язки підприємства з постачальниками і покупцями, фінансово-

кредитними організаціями, оцінюють дохід від основної діяльності й прибуток поточного року.

Горизонтальний аналіз дозволяє визначити абсолютні й відносні зміни різних статей звітності в порівнянні з попереднім роком, півріччям, кварталом. Вертикальний аналіз проводиться з метою виявлення питомої ваги окремих статей звітності в загальному підсумковому показнику, який приймається за 100 % (наприклад, питома вага дебіторської заборгованості в загальному підсумку валюти балансу).

Трендовий аналіз являє собою визначення основної тенденції розвитку в часі (тренда) показників звітності. У найбільш простому випадку він може базуватися на розрахунку відносних відхилень показників звітності за ряд років (періодів) від рівня базисного року (періоду), для якого всі показники приймаються за 100 %.

Фінансові коефіцієнти відображають фінансові пропорції між різними статтями звітності. Перевагою фінансових коефіцієнтів є простота розрахунків. Сутність методу полягає, по-перше, у розрахунку відповідного показника і, по-друге, у порівнянні цього показника з будь-якими базами, наприклад: загальноприйнятими стандартними параметрами; середньо галузевими показниками; аналогічними показниками попередніх років (періодів); показниками підприємств-конкурентів; будь-якими показниками фірми, яка аналізується.

Для фінансового менеджера фінансові коефіцієнти мають особливе значення, оскільки вони є основою для оцінки його діяльності зовнішніми користувачами звітності, найчастіше акціонерами й кредиторами. Тому, приймаючи рішення, фінансовий менеджер повинен оцінити вплив цього рішення на найбільш важливі фінансові коефіцієнти.

Аналіз фінансової звітності не дозволяє робити категоричні висновки, він тільки орієнтує користувача інформації на оцінку фінансового стану підприємства й визначення його вузьких місць.

Головним призначенням фінансової звітності підприємства є одержання інформації, яка дає достовірне й повне уявлення про майновий і фінансовий стан компанії. На жаль, до останнього часу фінансова звітність українських підприємств не відповідала цим вимогам. Справа в тому, що серед практикуючих працівників фінансово-бухгалтерських служб існувала точка зору, що основною, якщо не єдиною, цілю складання бухгалтерської звітності є її надання в державні контролюючі органи. Виходячи з цього, основною вимогою до складання звітності було відображення інформації таким чином, щоб, не порушуючи принципів існуючого податкового законодавства, мінімізувати податкову базу. Це приводило до того, що інформація бухгалтерської звітності була «непрозорою» і не могла використовуватися повною мірою для прийняття управлінських і інвестиційних рішень.

Призначення основних компонентів фінансової звітності описано в таблиці 5.

## Призначення основних компонентів фінансової звітності

Компоненти фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
1	2	3
Баланс(Звіт про фінансовий стан)	Наявність економічних ресурсів, які є на підприємстві на дату балансу	Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства. Прогнозування майбутніх потреб у позиках.
Звіт про фінансові результати(Звіт про сукупний дохід)	Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний період	Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат
Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду	Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі
Звіт про рух коштів	Одержання й використання коштів протягом звітного періоду	Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства
Примітки	Обрана облікова політика. Інформація, не наведена у звітах, але обов'язкова для прийняття рішень. Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для їхнього розуміння	Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств

Варто пам'ятати, що для того, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, необхідно виявити й пояснити взаємозв'язок між компонентами фінансових звітів. Двома найбільш розповсюдженими методами аналізу фінансової інформації є такі: вертикальний аналіз; аналіз коефіцієнтів.

При вертикальному аналізі компоненти фінансового звіту зіставляються із загальною сумою. Це відбувається, наприклад, тоді, коли дані статей виражені у відсотках до загальної суми щодо активів і доходів. Така інформація дуже корисна, тому що дозволяє керівництву відразу ж побачити можливі проблеми, такі, наприклад, як непропорційне зростання вартості реалізованої продукції у процентному вираженні відносно до доходу (виторгу) чи дебіторської заборгованості стосовно загальної суми активів.

Для одержання більш повної інформації про фінансовий стан підприємства застосовують також аналіз коефіцієнтів, які досліджують взаємозв'язок між компонентами фінансових звітів. Існують 15 основних фінансових коефіцієнтів, які належать до чотирьох категорій: коефіцієнти

прибутковості чи рентабельності; коефіцієнти оборотності активів (показники ділової активності); коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти структури капіталу. Перші дві категорії коефіцієнтів використовуються для оцінки всієї діяльності компанії, а дві останні – для виміру ступеня ризику компанії. Пояснення й призначення цих коефіцієнтів наведені в табл. 6.

Вважаємо, що стратегічним є аналіз, який здійснюється для формування альтернативних стратегічних рішень, обґрунтування вибору з них оптимального рішення та визначення ефективності його реалізації є основою прогнозування.

Щоб визначити особливості стратегічного аналізу необхідно порівняти його з іншими видами економічного аналізу (табл. 7) за класифікаційною ознакою «тип рішень, які приймаються за результатами аналізу», в межах якої виділяємо оперативний, тактичний та стратегічний аналіз.

Отже, чітке визначення сутності та особливостей стратегічного аналізу дасть можливість поглибити наукові дослідження питань, пов'язаних з ним, і поширити його використання на вітчизняних підприємствах з метою прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень.

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність концепції витрат?
2. Перерахуйте основні етапи обліку витрат.
3. Яка мета проміжного аналізу витрат?
4. Наведіть сутність концепції стратегічного управління витратами.
5. У чому відмінності методу таргет-костінг (ТС – targetcosting) та методу кайдзен-костінг (kaizencosting)?
6. У чому призначення збалансованої системи показників?
7. Наведіть призначення основних компонентів фінансової звітності.
8. Яке призначення аналізу коефіцієнтів?
9. Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів рентабельності, формулу для розрахунку та призначення.
10. Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів оборотності, формулу для розрахунку та призначення.
11. Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів ліквідності, формулу для розрахунку та призначення.
12. Наведіть сукупність компонентів аналізу структури, формулу для розрахунку та призначення.

#### **Кейс до практичних робіт**

1. Сформууйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел отримання інформації для аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Здійсніть аналіз внутрішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Таблиця 6

Коефіцієнт	Чисельник	Знаменник	Призначення
1	2	3	4
<b>Коефіцієнти рентабельності:</b>			
Рентабельність продажів	Чистий прибуток	Доход (виторг)	Визначає отриманий чистий прибуток як відсоток від виторгу. Використовується для оцінки рішень, які стосуються ціноутворення й ефективності основної діяльності.
Рентабельність основних коштів і інших необоротних активів	Чистий прибуток	Середня вартість активів за період	Визначає отриманий чистий прибуток як відсоток від загальної суми активів. Використовується для оцінки минулих інвестиційних рішень.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток	Середня вартість власного капіталу	Визначається отриманий чистий прибуток як відсоток від власного капіталу. Являє собою відсоток від прибутку, який одержують акціонери.
<b>Коефіцієнти оборотності:</b>			
Оборотність активів	Доход (виторг)	Середня вартість активів за період	Визначає потенціал компанії по одержанню доходу при існуючих інвестиціях і структурі капіталу.
Оборотність основних коштів	Доход (виторг)	Середня вартість основних коштів за період	Використовується для оцінки доходів, отриманих за рахунок капіталу, вкладеного в основні кошти.
Оборотність дебіторської заборгованості, (у днях)	Середня вартість дебіторської заборгованості за період	Загальний доход (виторг) від продажу за рік, поділений на 365 днів	Указує, скільки днів у середньому потрібно компанії для збору заборгованостей з покупців, тобто перетворення боргу в гроші.
Оборотність запасів, (у днях)	Середня вартість запасів за період	Загальна вартість реалізованої продукції за рік, ділена на 365 днів	Визначає кількість днів із середнім рівнем продажів, на яке вистачить існуючого рівня запасів при збереженні їхньої структури.
Оборотність оборотних коштів (у днях)	Середня вартість оборотних коштів за період	Загальний доход (виторг) за рік, поділений на 365 днів	Визначає середню тривалість часу перетворення сировини в гроші, тобто тривалість виробничо-комерційного циклу
<b>Коефіцієнти ліквідності:</b>			

Коефіцієнт адекватності поточних активів	Поточні активи	Поточні зобов'язання	Використовується для оцінки здатності компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, а також для оцінки рівня оборотних коштів.
Коефіцієнт моментальної ліквідності	Ліквідні активи	Поточні зобов'язання	Використовується для оцінки здатності компанії виконувати поточні зобов'язання за рахунок коштів і інших легко реалізованих активів.
Коефіцієнт покриття процентних платежів	Прибуток до відрахування відсотків і податків	Процентні платежі	Визначає, в скільки разів прибуток компанії вище, ніж її процентні платежі. Визначає рівень захисту кредиторів від можливості невиконання відсотків по кредитах.
Коефіцієнт адекватності коштів	Кошти від основної діяльності	Середня вартість поточних зобов'язань за період	Визначає можливість виконувати поточні зобов'язання за рахунок коштів, отриманих від основної діяльності.
Структура			
Коефіцієнт фінансової залежності	Середня вартість активів за період	Середня вартість власного капіталу за період	Визначає відношення вартості всіх активів компанії до суми активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу.
Коефіцієнт адекватності капіталу	Середня вартість власного капіталу	Середня вартість активів за період	Визначає, який відсоток активів фінансується за рахунок інвестицій власників.
Співвідношення позикових і власних коштів	Середня вартість заборгованості за період	Середня вартість власного капіталу за період	Визначає співвідношення загальної заборгованості і власного капіталу.

## Особливості оперативного, тактичного та стратегічного аналізу

Характеристики	Оперативний аналіз	Тактичний аналіз	Стратегічний аналіз
1	2	3	4
Термін на який розраховане рішення, що буде прийматись за результатами аналізу	Від декількох годин до 1 кварталу	Більше 1 кварталу до 1 року	Більше 1 року
Інформація, яка використовується для здійснення аналізу	Інформація з договорів, первинних документів, облікових регістрів щодо усіх сторін об'єкта аналізу, інформація отримана в результаті спостереження, експертизи тощо	Інформація з облікових регістрів, проміжної (квартальної, піврічної тощо) та річної фінансової, податкової, статистичної та управлінської звітності щодо усіх сторін об'єкта аналізу; кошториси витрат; огляди кон'юнктури ринків на найближчий рік	Інформація річної фінансової, статистичної та управлінської звітності щодо усіх сторін об'єкта аналізу, бізнес-плани, стратегічні огляди ринків тощо
Завдання аналізу	Аналіз ефективності здійснення процесів залучення і використання ресурсів, розрахунків з контрагентами, процесів виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг), аналіз причин і наслідків відхилень у цих процесах; аналіз альтернативних оперативних управлінських рішень; аналіз ефективності реалізації оперативних рішень тощо	Аналіз складових існуючого потенціалу підприємства; аналіз впливу зовнішнього середовища на короткотерміновий розвиток підприємства; аналіз альтернативних тактичних управлінських рішень (зокрема щодо вибору тактики діяльності підприємства); аналіз фінансового стану підприємства; аналіз ефективності реалізації тактичних рішень тощо	Аналіз рівня стратегічного потенціалу підприємства; аналіз впливу майбутнього стану зовнішнього середовища на довгостроковий розвиток підприємства; аналіз стратегічних конкурентних позицій підприємства і тенденцій їх зміни в майбутньому; аналіз альтернативних стратегічних управлінських рішень (зокрема щодо вибору стратегії розвитку підприємства); аналіз ефективності реалізації стратегічних рішень тощо

## Продовження таблиці 7

1	2	3	4
Рівень невизначеності в умовах якої здійснюється аналіз	Низький	Середній	Високий
Користувачі результатів аналізу	Менеджери нижчої і середньої ланки управління	Менеджери середньої і вищої ланки управління	Менеджери вищої ланки управління з відповідними рівнями допуску
Рівень конфіденційності результатів аналізу	Низький	Середній	Високий
Орієнтовний час здійснення аналізу	Постійно або при виникненні непередбачених обставин	Періодично в межах звітних періодів або при виникненні непередбачених обставин	На кожному етапі стратегічного розвитку підприємства при формуванні альтернативних стратегічних рішень, обґрунтуванні оптимального з них і оцінюванні ефективності його реалізації, або в разі настання кардинальних змін в стратегічному потенціалі підприємства чи у його зовнішньому середовищі, у випадку суттєвих змін стратегічної конкурентної позиції підприємства тощо
Доступність інформації для аналізу	Легкодоступна	Середньої важкості доступу	Важкодоступна

## **Практична робота 6.**

### **МЕТОДИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Мета: отримати практичні навички аналізування як підприємства так і продукції. Удосконалити вміння здійснювати PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства. Оволодіти методиками формування анкети для потреб експертного опитування.*

#### **Питання для обговорення**

- 6.1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку
- 6.2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції
- 6.3. Методики здійснення експертного оцінювання

**Методики рекомендації щодо використання PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства у процесі аналізування конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому ринку**

#### ***Етап 1. Аналіз макросередовища, PEST-аналіз***

Аналіз макросередовища передбачає вивчення факторів прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу – це постачальники, нормативно-правова база та державні органи, споживачі і конкуренти.

Під середовищем непрямого впливу розуміються фактори, які не мають прямого впливу на діяльність підприємства, але опосередковано впливають на неї. Це такі фактори, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни.

Для оцінки факторів прямого впливу, їх впливу та прогнозу змін можна використовувати табл. 6.

Таблиця 6

Оцінка чинників прямого впливу на стан підприємства

№	Чинник	Опис чинника
1	Споживачі	Кінцеві споживачі продукції підприємства. Цінові сегменти, які займає підприємство. Фактори, що впливають на попит. Зміна темпів зростання попиту. Вплив споживачів, вплив каналів розподілу на підприємство. Можливі витрати, пов'язані з переходом на продукцію іншого виробника.
2	Конкуренти	Найближчі конкуренти, їх частки ринку, їх стратегії, їх особливості та вплив на підприємство.
3	Постачальники	Оцінка основних постачальників сировини і матеріалів, фінансів, інформації. Їх вплив на підприємство.
4	Нормативно-правова база та державні органи	Законодавче регулювання діяльності підприємства. Чи підлягає діяльність підприємства ліцензуванню. Особливості оподаткування.
5	Місце розташування	Специфіка населеного пункту. Криміногенні чинники та місцеві органи управління.

PEST-аналіз дає оцінку середовища непрямого впливу і передбачає врахування наступних чинників:

- політичні (Policy);
- економічні (Economy);
- соціальне середовище (Society);
- технології (Technology).

У ході аналізу також можуть враховуватися сила впливу і тривалість впливу цих чинників.

Таблиця 7

Оцінка чинників непрямого впливу на підприємство (PEST-аналіз)

№	Чинник	Прояв	Сила впливу (сильний, середній, слабкий)	Тривалість впливу
1	Політичні чинники			
2	Стан економіки			
3	Соціально-культурні особливості			
4	Науково-технічне середовище			
5	Міжнародні чинники			



**Приклад проведення PEST-аналізу на матеріалах підприємств корпорації Nestle**

Зовнішні фактори	Оцінка	Внутрішні фактори	Оцінка
Політичні	7	Зростання продуктивності праці	5
Економічні	8	Збільшення виробничих потужностей	5
Соціальні	10	Організаційні заходи	5
Енергетичні	5	Кваліфікація кадрів	5
Екологічні	2		

*Роз'яснення виставлених оцінок:*

**1. Зовнішні фактори:**

*Політичні – 7 балів, тому що уряд може прийняти закони, які або поліпшать діяльність, або навпаки погіршать (податковий кодекс, антимонопольні заходи, сутне законодавство, збільшення тарифів.), також є суттєвим політичні зв'язки з іншими країнами, бо «Nestle» є експортером багатьох виробів.*

*Економічні – 8 балів, тому що економічна нестабільність у світі, або навіть нестабільність лише в країні, спричиняє інфляційні коливання, впливає на соціальну стабільність споживачів, що безперечно залишить відбиток на попиті, зростання цін на ресурси і енергоносії.*

*Соціальні – 10 балів, оскільки від смакових вподобань споживачів залежить попит на продукцію, залежність від стабільності населення, залежність від віку і від сезону, залежно від психології споживачів.*

*Енергетичні – 5 балів, підприємство залежить від енергетичних ресурсів, якщо*

вимкнути світло хоча б на 30 хвилин у процесі виробництва повністю іде збій що призводить до значних фінансових втрат.

Екологічні – 2 бали, зараз підприємство «Nestle» налагодило своє виробництво і перевело його на новий екологічно чистий рівень, але певні забруднення все одно є наприклад переробка тари.

## 2. Внутрішні:

Зростання продуктивності праці – 5 балів, так як відділ виробництва автоматизований, тому на масштаб не надто впливатиме, але продуктивність інших підрозділів є важливою і особливо суттєвою є продуктивність маркетингового відділу.

Збільшення виробничих потужностей – 5 балів, оскільки чим більшою є виробничі потужності тим ефективніше є виробництво, якщо потужності застарілі, то це призводить до більшої затрати часу, можливо затримок.

Організаційні заходи – 5 балів. Організація на будь-якому підприємстві є першою сходинкою на дорозі до успіху, але що стосується виробничо-автоматизованому заводу, то організаційні заходи є дуже обмеженими і конкретними.

Кваліфікація кадрів – 5 балів, звісно кваліфікація керівництва є обов'язковою складовою, але для автоматизованого виробництва необхідні висококваліфіковані механіки, які б за малий проміжок часу могли полагодити будь-яку технічну проблему.

## Етап 2. Аналіз макросередовища, SWOT-аналіз підприємства.

Даний аналіз ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз підприємства має виявити:

- Зв'язок основних проблем організації з її сильними і слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;
- Шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;
- Шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації.



### Приклад проведення SWOT-аналізу на матеріалах підприємств корпорації Nestle

Можливості (O)	Загрози (T)
– залучення капіталу для інвестицій у розвиток підприємства	– рівень конкуренції
– розширення виробничої бази	– ціновий демпінг конкурентів
– залучення нових постачальників сировини	– високі ставки залучення капіталу
– вихід на суміжні ринки	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– сучасна виробнича база	– відсутність вільних коштів для розвитку організації

– навчений мотивований персонал	– високі постійні витрати на управління та збут
– широка клієнтська база	– слабке управління взаємовідносинами з клієнтами
– наявність стратегічного планування	
– можливість розширення асортиментів продукції та послуг	

Таким чином виявлено, що найбільш слабкими сторонами в діяльності «Nestle» є слабке управління взаємозв'язками з споживачами та імідж фірми. Саме цими напрямками слід приділити особливу увагу в майбутній діяльності підприємства. Однак за деякими позиціями корпорація не поступається конкуренту. Є сильні сторони, наприклад, обсяг випуску продукції, сучасна виробнича база, клієнтоорієнтованість.

### **Етап 3. Оцінка рівня конкуренції**

В основу методики аналізу та прогнозування рівня конкуренції пропонується покласти модель М. Портера і розглядати наступні групи чинників:

- суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців – ситуація в галузі;
- конкуренція з боку товарів, що є заміниками – вплив товарів-замінників;
- погроза появи нових конкурентів – вплив потенційних конкурентів;
- позиції постачальників, їхні економічні можливості – вплив постачальників;
- позиції споживачів, їхні економічні можливості – вплив покупців.

Кожний з чинників, що характеризують конкуренцію на ринку оцінюється експертами в бальній шкалі.

Отримана в такий спосіб оцінка ступеня впливу кожної з п'яти сил конкуренції на ринку являє собою середньозважений бал ( $b$ ):

$$b = \frac{1}{m \cdot n} \sum k_l \sum b_{ls}$$

де  $b_{ls}$  – бальна оцінка  $s$ -го експерта ступеня прояву  $l$ -го чинника;  $n$  – кількість експертів;  $k_l$  – коефіцієнт важливості  $l$ -го фактора,  $m$  – кількість розглянутих факторів.

*Рівень сили конкуренції дуже високий*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал –  $[(b_{cp} + b_{макс}) / 2; b_{макс}]$ , де  $b_{cp}$  – середньозважений бал, що відповідає випадку слабого прояву факторів конкуренції на ринку;  $b_{макс}$  – середньозважений бал, що відповідає випадку чіткого прояву факторів конкуренції на ринку.

*Рівень сили конкуренції високий*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал –  $[b_{cp}; (b_{cp} + b_{макс}) / 2]$ .

*Помірний рівень сили конкуренції*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал –  $[(b_{мін} + b_{cp}) / 2; b_{cp}]$ , де  $b_{мін}$  – середньозважений бал, який відповідає випадку не проявляння факторів конкуренції на ринку.

*Низький рівень сили конкуренції*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал –  $[b_{мін}; (b_{мін} + b_{cp}) / 2]$ .

Крім того, на етапі аналізу факторів конкуренції здійснюється прогноз розвитку конкуренції на ринку на основі прогнозних оцінок зміни дії кожного з факторів. Прогнозна оцінка зміни дії фактора відповідає, наприклад, наступним бальним оцінкам: «+1» – якщо дія фактора буде підсилюватися, «0» – залишиться стабільним, «-1» – буде слабшати.

На основі отриманих експертних оцінок прогнозу розвитку кожного з факторів визначається середньозважена оцінка прогнозу розвитку сил конкуренції на ринку ( $c$ ):

$$c = \frac{1}{m \cdot n} \sum k_l \sum c_{ls}$$

де  $c_{ls}$  – бальна оцінка  $s$ -го експерта прогнозу розвитку  $l$ -го фактора;  $n$  – кількість експертів;  $k_l$  – коефіцієнт важливості  $l$ -го фактора;  $m$  – кількість розглянутих факторів.

У тому випадку, коли середньозважена оцінка прогнозу попадає в інтервал (0,25; 1), робиться висновок про підвищення рівня сили конкуренції на ринку, (-0,25; 0,25) – рівень сили конкуренції залишиться стабільним, (-1; -0,25) – понизиться.

Таблиця 8

Оцінка чинників конкуренції

Чинник конкуренції	Ваговий коефіцієнт	Ознаки прояву на ринку	Оцінка сили прояву (1-5 балів)	Прогноз зміни чинника (1-5 балів)	Результативний бал (2*4)	Результативний бал прогнозу зміни (2*5)
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Ситуація в галузі</b>						
1.1. Кількість і потужність підприємств, що конкурують на ринку						
1.2. Уніфікованість сервісних послуг по товарі в галузі						
1.3. Зміна платоспроможного попиту						
1.4. Ступінь стандартизації товару, пропонованого на ринку						
1.5. Витрати «переключення» клієнта з одного виробника на іншого						
1.6. Бар'єри виходу з ринку (витрати на перепрофілювання)						
1.7. Бар'єри проникнення на ринок						
1.8. Ситуація на суміжних ринках (ринки товарів з схожими технологіями і сферами застосування)						

1.9. Стратегії конкуруючих підприємств (поведінка)						
1.10. Привабливість ринку даного продукту						
<b>2. Вплив потенційних конкурентів</b>						
2.1. Труднощі входу на галузевий ринок						
2.2. Доступ до каналів розподілу						
2.3. Галузеві переваги						
<b>3. Вплив постачальників</b>						
3.1. Унікальність каналу постачань						
3.2. Значимість покупця						
3.3. Частка окремого постачальника						
<b>4. Вплив покупців</b>						
4.1. Статус покупців						
4.2. Значимість товару в покупця						
4.3. Стандартизація товару						
<b>5. Вплив товарів-замінників</b>						
5.1. Ціна						
5.2. Вартість «переключення»						
5.3. Якість основного товару						
<i>Підсумок</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>		

### **Етап 5. Оцінювання конкурентоспроможності продукції**

Оцінка конкурентоспроможності продукції – сукупність операцій щодо вибору критеріїв (показників) конкурентоспроможності, встановлення справжніх значень цих показників для товарів-конкурентів і зіставлення значень показників аналізованих товарів з товарами, прийнятими за базові.

Є багато методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовують на практиці. Розглянемо найпоширеніші з них.

#### **1. Методика оцінки конкурентоспроможності товарів через їх рейтинг.**

Це найпростіший різновид комплексної оцінки якості на основі технічних параметрів. Рейтинг товару визначають за формулою (1):

$$P_t = \prod_{i=1}^n Q_i \quad (1)$$

де  $P_t$  – рейтинг товару;  $Q_i$  – відносний показник якості товару;  $n$  – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Недоліком даної методики є те, що при оцінці показника конкурентоспроможності продукції враховують тільки показники якості продукції і.

## 2. Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу.

Сутність цієї методики ґрунтована на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності за обсягом продажу. При цьому припускають, що обсяг продажу конкурентних товарів свідчить про споживчі переваги і тому може служити критерієм конкурентоспроможності. Крім того, маркетингові служби торговельних організацій використовують інші непрямі показники конкурентоспроможності: рівень реалізації та швидкість роздрібного продажу. Показник конкурентоспроможності продукції визначають за формулою:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1 \quad (2)$$

де:  $K_{ij}$  – конкурентоспроможність і-го товару на j-му ринку;  $a_i$  – питома вага і-го товару в обсязі продажів, за період який аналізують;  $b_i$  – показник значимості ринку, на якому представлений товар організації.

Для промислово розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівної 1, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5.

Питома вага і-го товару в обсязі продажів визначають за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (3)$$

де:  $V_i$  – обсяг продажів і-го товару за період, що аналізують, грош. од.;  $V$  – загальний обсяг продажу організації за той самий період, грош. од.

Єдиною перевагою цієї методики є відносна простота і доступність. До недоліків належить неможливість застосування для оцінки міжфірмових товарів-конкурентів, оскільки нема достовірних даних про обсяг продажу конкретних товарів у фірм-конкурентів. Тому сфера застосування цієї методики обмежена внутрішньофірмовою конкуренцією товарів. До того ж, її ймовірність невелика, бо масовість продажу може бути пояснена не сильною конкурентоспроможністю товарів, а слабким конкурентним середовищем і відсутністю чи недостатністю товарів конкурентів.

## 3. Методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності на основі диференціального методу.

Таблиця 9

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності	
Якщо за базу оцінки приймається попит, то	$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} (i = 1, 2, 3, \dots, n).$ <p>де <math>q_i</math> - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за і-параметром; <math>p_i</math> – величина і-го параметра для аналізованої продукції; <math>p_{io}</math> - величина і-го параметра, за якого попит задовольняється цілком; <math>n</math> -</p>

<p>Якщо за базу оцінки приймається зразок, то</p>	$q_i = \frac{P_i}{P_{i3}}, \text{ або } q_i' = \frac{P_i}{P_{i3}} (i = 1, 2, 3, \dots, n)$ <p>де <math>q_i, q_i'</math> - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-тим технічним параметром; <math>P_i</math> - величина <math>i</math>-го параметра для аналізованої продукції; <math>P_{i3}</math> - величина <math>i</math>-го параметра для виробу, прийнятого за зразок.</p>	
<p>Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності</p>		
<p>Груповий показник за нормативними параметрами</p> $I_{nn} = \prod_{i=1}^n q_{ni}$ <p>де <math>I_{nn}</math> - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; <math>q_{ni}</math> - одиничний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-тим нормативним параметром; <math>n</math> - кількість нормативних параметрів</p>	<p>Груповий показник за якісними параметрами</p> $I_{mn} = \sum_{i=1}^n q_{i1} \cdot a_i$ <p>де <math>I_{mn}</math> - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; <math>q_{ni}</math> - одиничний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-тим технічним параметром; <math>a_i</math> - вагомість <math>i</math>-того параметра в загальному наборі з <math>n</math> технічних параметрів, що характеризують попит; <math>n</math> - кількість нормативних параметрів, що беруть участь в оцінці</p>	
<p>Груповий показник за економічними параметрами</p> $I_{en} = \frac{3}{3_0},$ <p>де <math>I_{en}</math> - груповий показник за економічними параметрами; <math>3, 3_0</math> - повні витрати споживача відповідно до оцінюваної продукції і зразка.</p>	<p>Повні витрати споживача</p> $3 = 3_c + \sum_{t=1}^T C_t,$ <p>де <math>3, 3_0</math> - повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; <math>3_c</math> - одноразові витрати на придбання продукції; <math>C_t</math> - середні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до <math>i</math>-го року її служби; <math>T</math> - термін служби; <math>t</math> - рік.</p> $C_t = \sum_{j=1}^m C_j,$ <p>де <math>C_j</math> - експлуатаційні витрати за <math>j</math>-ю статтею; <math>m</math> - кількість статей експлуатаційних витрат.</p>	

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K_{inn} = I_{nn} \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (1)$$

Якщо аналізування проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для обраної групи аналогів може бути розрахований, як сума середньозважених показників для кожного окремого зразка.

$$K_{cep}^{inn} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_s, \quad (2)$$

де  $K_{cep}^{inn}$  - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи

зразків;  $K_i$  – показник конкурентоспроможності відносно  $i$ -го зразка;  $R_i$  – вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;  $N$  – кількість аналогів.

## Експертне оцінювання. Анкетування

(Див. дод. В)



### Приклад проведення анкетування з метою експертного оцінювання конкурентоспроможності Родль і Партнери (Rödl & Partner)

#### Характеристика підприємства

Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) – це міжнародна консалтингова та аудиторська компанія німецького походження у сфері аудиту, податків, права, управління підприємством та ІТ. Компанія має офіси у всіх провідних індустріальних країнах світу і займає найсильнішу позицію на ринках Середньої, Східної і Західної Європи, Азії та США. У даний час персонал компанії налічує 4500 співробітників у 108 офісах 50-ти країн. Широкий спектр послуг, який пропонує вищезазначена компанія, надає підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Тісна співпраця з такими напрямками консалтингу як консультації з податкових питань, юридичні консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє здійснити комплексний підхід до надання консультаційних послуг. Діяльність компанії характеризується поєднанням багаторічного досвіду, єдиних стандартів якості обслуговування та високого професіоналізму.

В Україні Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) надає послуги у Києві та Харкові і налічує понад 70 кваліфікованих спеціалістів, які володіють іноземними мовами. Зокрема, офіс у м. Києві представлений такими структурними підрозділами (підприємствами) – ТОВ «Рьодль Аутсорсинг», ТОВ «Рьодль і Партнери», ТОВ «Рьодль Аудит».

Об'єктом дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Рьодль Аутсорсинг» (код ЄДРПОУ 34350608), предметом діяльності якого є надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту і консультування з питань оподаткування.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється згідно із Господарським та Цивільним Кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими чинними законодавчими актами України. Товариство також регулює свою діяльність за допомогою власного Статуту та рішеннями загальних зборів засновників.

Засновниками підприємства є: Рьодль Інтернаціональ ГмбХ Віртушафтспрюфунгсгезельшафт, юридична особа за законодавством Німеччини, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100; кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Рьодль Крістіан, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100;

Директором ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є громадянка України Основікова Ольга Іванівна.

Дане Товариство належить до підприємств з приватною формою власності і перебуває на загальній системі оподаткування.

Юридична адреса підприємства: Україна, 04050, місто Київ, вулиця Миколи Пимоненка, будинок 13, корпус 1В, офіс 31.

Основними споживачами послуг ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є підприємства, як правило, середнього бізнесу та сектору нової економіки Києва та Київської області.

#### Зразок анкети для оцінки конкурентоспроможності підприємства

1. Ваше відношення до аутсорсингу?

- активно користуємося послугами;
- плануємо розширювати обсяги діяльності;
- ніколи не користувалися;
- скорочуємо обсяги діяльності;

• розглядаємо для себе такий варіант.

2. Основний критерій при виборі компанії-аутсорсера:

- наявність багаторічного досвіду в даній галузі;
- репутація і популярність компанії на ринку;
- вартість послуг;
- гнучкі умови договору;
- якість і асортимент послуг;
- рівень стандартів;
- інше \_\_\_\_\_

3. Причини переходу на аутсорсинг:

- розподіл наявних ризиків;
- залучення кваліфікованих спеціалістів;
- відсутність власних ресурсів;
- вивільнення ресурсів для вирішення інших задач;
- відновлення обліку за тривалий період;
- організація обліку (створення нової компанії);
- хороше інформаційно-технічне забезпечення;
- інше \_\_\_\_\_

4. Вкажіть переваги аутсорсингу: \_\_\_\_\_

5. Вкажіть недоліки аутсорсингу: \_\_\_\_\_

6. Яка модель взаємодії з аутсорсингом Вас цікавить:

- ведення окремих проектів (задач);
- ведення процесу загалом;
- аутсорсинг ресурсів (спеціалістів, ІТ, проте контроль здійснює процесу замовник);
- інше \_\_\_\_\_

7. Якій формі комунікації надаєте перевагу:

- одна контактна особа координує всю роботу;
- комунікація з усіма задіяними спеціалістами;
- інше \_\_\_\_\_

8. Послуги, що Вас цікавлять:

- ведення бухгалтерського обліку;
- аудит (комплексний/окремих ділянок обліку);
- консультації з податкових питань;
- відновлення/налагодження обліку;
- інше \_\_\_\_\_

9. Основні причини, що перешкоджають більш активному використанню аутсорсингу:

- висока вартість послуг;
- ризик витікання конфіденційної інформації;
- сумнівний рівень якості послуг;
- боязнь втратити контроль над проектом (ситуацією в цілому);
- новизна сфери, не усвідомлення роботи в моделі аутсорсингу;
- відсутність досвіду роботи в моделі аутсорсингу і пов'язані з цим ризики;
- відсутність видимого економічного ефекту від переходу на аутсорсинг;
- інше \_\_\_\_\_

10. Які аутсорсингові компанії Вам відомі: \_\_\_\_\_



## Приклад оцінки конкурентоспроможності продукції

Оцінимо конкурентоспроможність продукції підприємств птахівництва на вітчизняному та закордонних ринках.

За змістом показник  $K_{int}$  відображає відмінності між продукцією, яка порівнюється у споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця при придбанні і споживанні виробу. Якщо  $K_{int} < 1$ , то розглянутий товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо  $K_{int} > 1$ , то перевищує, за однакової конкурентоспроможності  $K_{int} = 1$ . При виході з новим товаром на міжнародний ринок має виконуватись умова  $K_{int} > 1$ .

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється в процесі порівняння з товарами конкурентами. На практиці, зазвичай виділяють три головні напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу, такі як: технічна досконалість, цінова привабливість, умови реалізації та постачання.

Якісний рівень м'яса птиці повинен оцінюватись за такими параметрами, як: зовнішній вигляд і колір поверхні, смакові властивості, запах і аромат, термін придатності, консистенція м'яса та прозорість бульйону.

Цінова привабливість товару визначається шляхом зіставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість уточнюється також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування тощо.

За зіставлення умов реалізації і постачання товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу та поставки, гарантії. Усі ці властивості виробу становлять комерційну характеристику конкуруючих виробів.

Особливістю даного ринку є те, що асортимент продукції у всіх підприємств-конкурентів однаковий: голови курчати-бройлера, гомілка курчати-бройлера, крило курчати-бройлера, набір кулінарний, ноги курчати-бройлера, печінка курчати-бройлера, серце курчати-бройлера, стегно курчати-бройлера, тушка курчати-бройлера заморожена, тушка курчати-бройлера охолоджена, філе курчати-бройлера, четвертинка курчати-бройлера, ший курчати-бройлера, шлунки курчати-бройлера.

Оцінювання конкурентоспроможності здійснювалось для філе курячого таких виробників: ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак»; ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка», АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» та ПрАТ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата». Порівняння здійснюватиметься за такими характеристиками: зовнішній вигляд і колір поверхні; смакові властивості; запах і аромат; термін придатності; консистенція м'яса; прозорість бульйону; ціна продукції. Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе подано у таблиці 10. Максимальна оцінка – 10 балів, мінімальна – 0.

З табл. 10. видно, що найвищий рівень конкурентоспроможності у продукції АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба». Продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» поступається продукції АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» лише по параметру зовнішній вигляд і колір поверхні. Конкурентоспроможність продукції ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» та ПрАТ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» є нижчою ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курча»».

Таблиця 10

Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника від 0 до 10			
		ТМ «Пан Курчак»	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
1	2	3	4	5	6
Зовнішній вигляд і колір поверхні	30	9	7	10	9

Смакові властивості	40	10	9	10	8
Запах і аромат	10	10	8	9	9
Термін придатності	10	10	10	10	10
Консистенція м'яса	5	8	7	8	9
Прозорість бульйону	5	9	8	9	8
Ціна, грн. з ПДВ	-	38,05	38,57	38,20	38,00

\*Примітка: сформовано автором на основі даних Союзу птахівників України.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на основі даних табл. 10. (див. рис.1).

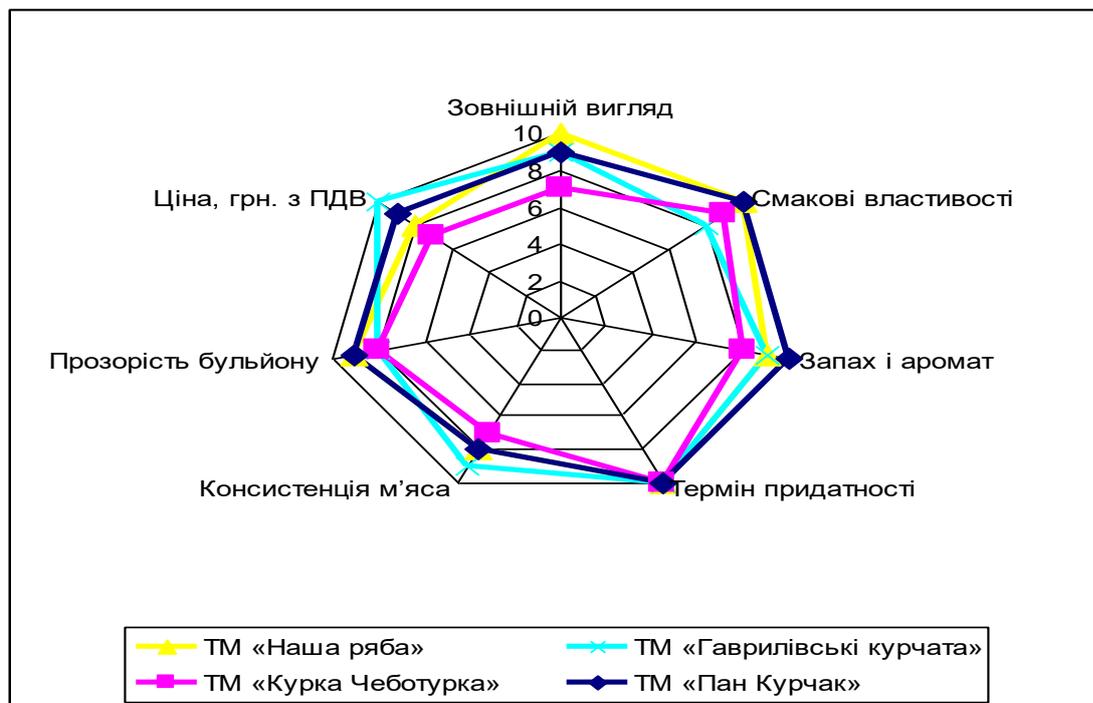


Рис. 1 Багатокутник конкурентоспроможності філе курячого на вітчизняному ринку у 2016 р.

Розрахуємо груповий індекс за якісними параметрами, а отримані результати зобразимо у вигляді табл. 11.

Таблиця 11  
Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе

Назва показника	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
1	2	3	4
Зовнішній вигляд і колір поверхні	0,233	0,333	0,300
Смакові властивості	0,360	0,400	0,320
Запах і аромат	0,080	0,090	0,090
Термін придатності	0,100	0,100	0,100
Консистенція м'яса	0,044	0,050	0,056
Прозорість бульйону	0,044	0,050	0,044
Індекс якісних параметрів	0,862	1,023	0,911

Оскільки індекс якісних параметрів курячого філе ТМ «Курка Чеботурка» та ТМ «Гаврилівські курчата» менший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція даних виробників поступається за якісними параметрами продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Індекс якісних параметрів курячого філе ТМ «Наша ряба» більший за одиницю, то

це свідчить про те, що продукція АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» краща за якісними параметрами ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин».

Підрахунок групового показника за економічними параметрами подано у таблиці 12.

Таблиця 12

*Результати розрахунок результатів групового показника економічних параметрів*

Назва показника	ТМ «Пан Курчак»	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
Повні витрати споживача	38,05	38,57	38,20	38,00
Індекс економічних параметрів		1,014	1,004	0,999

Розрахувавши інтегральні індекси отримаємо інтегральний індекс конкурентоспроможності продукції (табл. 13).

Таблиця 13

*Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності*

Назва показника	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
Інтегральний індекс	0,850	1,019	0,912

Отже, продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» є конкурентоспроможною порівняно з аналогічною продукцією ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» та ПрАТ «Комплекс Агротарс» ТМ «Гаврилівські курчата» (індекс конкурентоспроможності є меншим від одиниці). Однак продукція АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» має кращі якісні характеристики, а за економічними параметрами поступається продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин», отже, можна розглядати можливість цінової конкуренції.

Проведемо дослідження конкурентоспроможності вітчизняного м'яса птиці у порівнянні з іноземними аналогами з метою визначення їх конкурентоспроможності на закордонних ринках. Оцінювання конкурентоспроможності здійснювалось для філе курячого таких виробників: ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак», Бойня «Пюрковски» та АТ «Супердроб». Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками оцінюваних курячого філе подано у таблиці 14.

Таблиця 14

*Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе*

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника від 0 до 10		
		ТМ «Пан Курчак»	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковски»
Зовнішній вигляд і колір поверхні	30	9	10	7
Смакові властивості	40	10	9	9
Запах і аромат	10	10	10	8
Термін придатності	10	10	10	10
Консистенція м'яса	5	8	10	9
Прозорість бульйону	5	9	9	9
Ціна, грн. з ПДВ	-	38,05	41,90	34,43

\*Примітка: сформовано автором на основі даних Союзу птахівників України.

Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе наведено у таблиці 15.

Таблиця 15

## Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе

Назва показника	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюлковски»
Зовнішній вигляд і колір поверхні	0,333	0,233
Смакові властивості	0,360	0,360
Запах і аромат	0,100	0,080
Термін придатності	0,100	0,100
Консистенція м'яса	0,063	0,056
Прозорість бульйону	0,050	0,050
Індекс якісних параметрів	1,006	0,880

Оскільки індекс якісних параметрів курячого філе Бойня «Пюлковски» менший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція даного виробника поступається за якісними параметрами продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Індекс якісних параметрів курячого філе АТ «Супердроб» більший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція АТ «Супердроб» краща за якісними параметрами ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на закордонному ринку на основі даних табл. 15. (див. рис. 2).

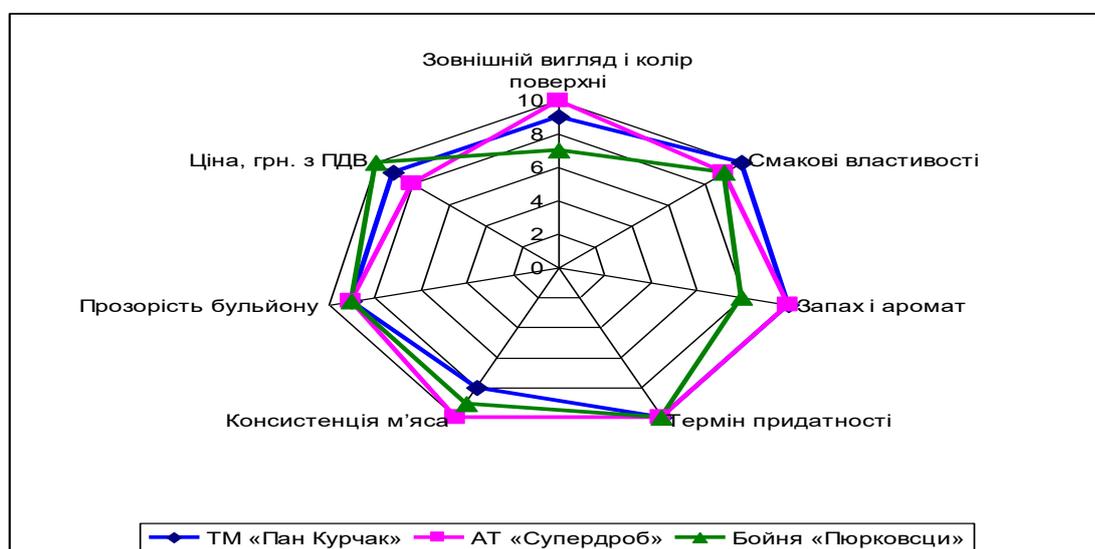


Рис. 2 Багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на закордонному ринку у 2016 р.

З рис. 2 видно, що найвищий рівень конкурентоспроможності спостерігається у продукції АТ «Супердроб». Конкурентоспроможність продукції Бойня «Пюлковски» є значно нижчою ніж продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак». Продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» поступається продукції АТ «Супердроб» за такими характеристиками, як консистенція м'яса та зовнішній вигляд і колір поверхні, однак продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» характеризується нижчою ціною та кращими смаковими властивостями ніж продукція АТ «Супердроб».

Підрахунок групового показника за економічними параметрами подано у таблиці 16.

Таблиця 16

## Результати розрахунок результатів групового показника економічних параметрів

Назва показника	ТМ «Пан Курчак»	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюлковски»
Повні витрати споживача	38,05	41,90	34,43
Індекс економічних параметрів		1,101	0,905

Розрахувавши усі інтегральні індекси отримаємо узагальнюючий інтегральний індекс конкурентоспроможності (табл. 17.).

## Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності

Назва показника	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковски»
Інтегральний індекс	0,913	0,972

Проведені розрахунки дають можливість зробити такі висновки: продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» є конкурентоспроможною порівняно з аналогічною продукцією АТ «Супердроб» та Бойня «Пюрковски» (індекс конкурентоспроможності є меншим від одиниці), однак продукція АТ «Супердроб» має кращі якісні характеристики, а за економічними параметрами поступається продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин», отже, можна розглядати можливість цінової конкуренції. ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» варто зосередити увагу також і на покращенні деяких якісних параметрів своєї продукції для отримання ще більших конкурентних переваг на міжнародному ринку м'яса птиці.

**ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

**1. Дайте визначення поняття : «Визначення рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку це...»**

- а) правильна відповідь г та б;
- б) конкурентоспроможність;
- в) конкурентне середовище;
- г) оцінка конкурентоспроможності підприємства.

**2. Конкурентоспроможність це – :**

- а) нездатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- б) здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- в) всі відповіді вірні;
- г) це здатність суб'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

**3. Вставте пропущене слово у речення: «Зараз більшість українських підприємств перебуває ... області конкурентоспроможності»**

- а) поза;
- б) по середині;
- в) вище;
- г) нижче.

**4. Що потрібно ставити за мету задля того, щоб залишитися конкурентоспроможним у майбутньому?**

- а) спочатку виконання відповідних дій задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних і швидких дій;
- б) спочатку перехід до активних і швидких дій, а потім виконання відповідних дій;
- в) майбутнє мінливе;
- г) нічого не робити.

**5. Вкажіть підходи, які виділила світова практика до оцінки конкурентоспроможності підприємства:**

- а) метод, заснований на теорії конкурентної переваги;
- б) метод бенчмаркінгу;
- в) метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективною конкуренції;
- г) всі відповіді правильні.

**6. У якій групі вказують показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: економічність витрат підприємства, ефективність використання**

**основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, ефективність організація праці на підприємстві?**

- а) другу;
- б) першу;
- в) третю;
- г) четверту.

**7. У якій групі вказують об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися із своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому?**

- а) першу;
- б) другу;
- в) четверту;
- г) третю.

**8. Якій групі належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару?**

- а) четверту;
- б) третю;
- в) першу;
- г) другу.

**9. До якої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна?**

- а) третю;
- б) четверту;
- в) другу;
- г) першу.

**10. Дайте визначення поняття «Якість продукції».**

а) це сукупність властивостей продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби?

б) це властивості і характеристики продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

в) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

г) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність не задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

**11. Який аналітичний показник характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку та правильність встановлення ціни?**

- а) рентабельність продажу (РП);
- б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);
- в) якість товару;
- г) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ).

**12. Який показник показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту?**

- а) якість товару;
- б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);
- в) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ);
- г) рентабельність продажу (РП).

**13. Який показник аналізує ефективність використання обігових засобів та дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу?**

- а) коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО);
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ);
- в) коефіцієнт платоспроможності (КП);
- г) ніякий із зазначених вище.

**14. Який показник характеризує ефективність витрат підприємства?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);

- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**15. Який показник характеризує ефективність використання основних виробничих фондів?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**16. Який показник характеризує ступінь прибутковості товару?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**17. Який показник відображає ефективність використання робочої сили?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**18. Дайте визначення поняття: «Новий товар».**

а) це виробництво, яке задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

б) це предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

в) це не предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

г) це предмет виробництва, який не задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби.

**19. Одноразові витрати охоплюють такі витрати:**

- а) витрати на транспортування, податки, установка та наладка;
- б) лише податки;
- в) лише витрати на транспортування;
- г) лише установка.

**20. Серед найбільш важливих ринкових факторів можна виділити:**

- а) активність конкурентів (гострота конкуренції);
- б) стабільність та перспективність ринку;
- в) ринкова новизна;
- г) всі варіанти перелічені вище.

## **Практична робота 7.**

### **АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: визначити теоретичні засади аналізу внутрішнього середовища для різних стратегій, удосконалити навички стратегічного аналізу у розрізі внутрішнього середовища.*

#### **Питання для обговорення**

7.1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства.

7.2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному плануванні

7.3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії

### **Завдання кейсу до практичної роботи**

1. Сформуйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел отримання інформації для аналізу внутрішнього середовища підприємства.

2. Здійсніть аналіз внутрішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

### **Методичні рекомендації до аналізу внутрішнього середовища підприємства.**

У таблиці наведено методику аналізу внутрішнього середовища за всіма показниками. Оберіть сукупність показників, яка найбільш охарактеризує Ваше підприємство з точки зору стратегічного планування за напрямком розвитку, який Ви обрали.



### **Приклад проведення аналізу внутрішнього середовища на матеріалах ТОВ «Забіяка»**

Таблиця 19  
Основні показники фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Забіяка»  
у 2017-2019 роках

№ з/п	Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
					абсолютне		відносне, %	
					2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Статутний капітал, тис. грн.	4000	15000	20000	11000	5000	275,0	33,3
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	168080	215970	278970	47890	63000	28,5	29,2
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	30815	47057	62476	16242	15419	52,7	32,8
4.	Доходи, тис. грн.	-	839	660	839	-179	-	-21,3
5.	Витрати, тис. грн.	27539	45093	59870	17554	14777	63,7	32,8
6.	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	3276	2803	3266	-473	463	-14,4	16,5
7.	Рентабельність реалізації, %	1,7	1,1	1,0	-0,6	-0,1	-35,3	-9,1
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	2880	2300	2661	-580	361	-20,1	15,7
9.	Фонд оплати праці, тис. грн.	10162	16650	28970	6488	12320	63,8	74,0
10.	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	267	460	486	193	26	72,3	5,7
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12640	18586,5	42769,5	5946,5	24183	47,0	130,1
12.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	191	-8388,5	-6115,5	-8579,5	2273	-4491,9	27,1
13.	Продуктивність праці, тис.грн/особу	629,5	469,5	574,0	-160	104,5	-25,4	22,3

## Показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

№	Показники	Формула для розрахунку та джерело інформації	Оптимальне значення показника (Галузевий норматив*)	Економічний зміст	Примітка (у випадку негативного напрямку змін)
1	2	3	5	6	7
1	Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} = \frac{p.2350\Phi\text{№}2}{(p.1300ep3 + p.1300ep4)\Phi\text{№}1 \cdot 2}$	>0 Збільшення	Рентабельність активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Зменшення коефіцієнту рентабельності свідчить про затримання темпів економічного зростання та розвитку підприємства	Підлягають додатковому вивченню чинники, які вплинули на зменшення рентабельності.
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна величина власного капіталу}} = \frac{p.2350\Phi\text{№}2}{(p.1495ep3 + p.1495ep4)\Phi\text{№}1 \cdot 2}$	>0 Збільшення (~0,13-0,24)	Чиста рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Такий показник найкраще визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу. Зменшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу вказує на зниження прибуткової діяльності підприємства та втрату його інвестиційної привабливості. Власний капітал слід вважати ефективно використаним, якщо його рентабельність відповідає дохідності довгострокових фінансових інвестицій в банку.	
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності (Чиста рентабельність продажу)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} = \frac{p.2350}{p.2000}\Phi\text{№}2$	>0 Збільшення	Показує, скільки чистого прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції характеризує вплив структури капіталу і фінансування підприємства на його рентабельність. Зниження коефіцієнту діяльності вказує на	

				зниження можливостей щодо відтворення та розширення виробництва	
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{З}{ОЗ_n} = \frac{p.1012}{p.1011} \Phi \text{ №1}$ <p>З – сума зносу основних засобів; ОЗ<sub>n</sub> – первісна вартість основних засобів.</p>	Зменшення	<p>Характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Збільшення коефіцієнту зносу в динаміці є негативною тенденцією. Прийнято вважати, що значення коефіцієнту зносу більше за 50% є не бажаним.</p> <p>Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів вказує на ріст рівня фізичного і морального зносу основних засобів, що може привести до збільшення витрат підприємства на ремонт та обслуговування основних засобів, а також до зниження продуктивності виробництва.</p>	Підлягають додатковому вивченню питання майнового стану підприємства.
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{ОЗ_n}{ОЗ_n} = \frac{p.260\text{зр.5}\phi.5}{p.1011\text{зр.3}\phi.1}$ <p>ОЗ<sub>n</sub> – сума основних засобів, що надійдуть у плановому періоді; ОЗ<sub>n</sub> – основні засоби за первісною вартістю на початок періоду.</p>	Збільшення	Зменшення коефіцієнту оновлення основних засобів вказує, що підприємством приділяється неналежна увага щодо оновлення основних засобів, що може привести до зниження продуктивності виробництва та втрати конкурентноспроможності.	
6	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{Д}{\bar{А}} = \frac{p.2000(\Phi \text{ №2})}{(p.1300\text{зр}3 + p.1300\text{зр}4)\Phi \text{ №1}}$ <p style="text-align: center;">2</p> <p>Д – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; <math>\bar{А}</math> – середні залишки активів.</p>	Збільшення	Коефіцієнт відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Зростання оборотності активів оцінюється позитивно за умови прибуткової діяльності підприємства. Зниження коефіцієнту оборотності активів вказує на зменшення виручки від реалізації продукції в розрахунку на одиницю коштів інвестованих в активи.	Додатковому аналізу підлягають показники ділової активності
7	Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	$\frac{ВК}{ПК} = \frac{p.1495\text{р.}(I\text{р.Пасиву})}{p.1595(I\text{р.Пасиву}) + p.1695(II\text{р.Пасиву}) + p.1700(IV\text{р.Пасиву})} (\Phi \text{ №1})$ <p>ВК – власний капітал; ПК – позиковий капітал.</p>	Збільшення	<p>Характеризує покриття боргів власним капіталом.</p> <p>Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості вказує на узалежнення суб'єкта господарювання від позикового капіталу. Зростання боргових зобов'язань підвищує</p>	Проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин зменшення

				ризик, оскільки борги треба віддавати у визначений час і з певними відсотками.	фінансової стабільності (зниження виручки, зменшення прибутку, необґрунтоване збільшення матеріальних запасів тощо)
8	Коефіцієнт покриття Загальний коефіцієнт ліквідності  (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності)	$\frac{OA}{ПЗ} = \frac{p.1195(Пр.Активу) + p.1200(Шр.Активу)}{p.1695(Шр.Пасиву) + p.1700(IVр.Пасиву)} (Ф№1)$ ПЗ – поточні зобов'язання ОА – оборотні активи	> 1 Збільшення	Коефіцієнт характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів і показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань. Зменшення коефіцієнту покриття вказує на недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.	При критичному значенні показника (<1) проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин, що призвели до зниження ліквідності підприємства, а також уживаються заходи щодо недопущення банкрутства підприємства
9	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$\frac{\Gamma + ПФІ + ВО + ДЗ}{ПЗ} = \frac{p.1165 + p.1160 + (p.1120 + \dots + p.1155)}{p.1695(Шр.Пасиву) + p.1700(IVр.Пасиву)} (Ф№1)$ Г – гроші та їх еквіваленти ПФІ – поточні фінансові інвестиції ВО – векселі одержані ДЗ – довгострокові зобов'язання ПЗ – поточні зобов'язання	0,7 - 0,8	Коефіцієнт засвідчує потенційну здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання при умові отримання від дебіторів всієї суми короткострокової заборгованості. Зниження коефіцієнту загальної ліквідності вказує на зменшення можливості суб'єктом господарювання за рахунок оборотних засобів погасити позиковий капітал.	Додатковому аналізу підлягають чинники, які вплинули на зниження платоспроможності підприємства

10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Gamma + \text{ПФІ}}{\text{ПЗ}} = \frac{p.1165 + p.1160}{p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})} (\text{Ф№1})$ <p> <math>\Gamma</math> – гроші та їх еквіваленти  ПФІ – поточні фінансові інвестиції  ПЗ – поточні зобов'язання </p>	0,2-0,35	Коефіцієнт характеризує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути за необхідності негайно погашена за рахунок наявних грошових коштів. Зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності вказує на втрату підприємством можливостей негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.	
11	Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт фінансового ризику)	$\frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} = \frac{p.1595(\text{IVр.Пасиву}) + p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})}{p.1495(\text{р.Пасиву})} (\text{Ф№1})$ <p> ВК – власний капітал  ВБ – валюта балансу  ПК – позиковий капітал (зобов'язання підприємства)  ДЗ – довгострокові зобов'язання  ВОК – власні оборотні кошти  ЗОЗ – знос основних засобів </p>	0,5 - 0,7	Характеризує величину залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладання капіталу в підприємство. Збільшення коефіцієнту заборгованості вказує на ріст залученого капіталу по відношенню до власного та на те, що підприємством послаблено свою фінансову стійкість. Чим менша частка власних коштів в обороті, тим нижча платоспроможність підприємства, тим менші можливості скерування чистого прибутку на капітальні інвестиції та соціальні потреби.	Додатковому аналізу підлягають взяті довгострокові та короткострокові зобов'язання
12	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{ПК}}{\text{ВБ}} = \frac{p.1595(\text{IVр.Пасиву}) + p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})}{p.1900} (\text{Ф№1})$ <p> ПК – позиковий капітал (зобов'язання підприємства)  ВБ – валюта балансу </p>	<1 Зменшення	Показує частку залученого майна в активах підприємства та ступінь залежності підприємства від кредиторів. Зростання цього показника за часом означає посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів, що є негативною тенденцією.	
13	Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)	$\text{РІс} = (\text{Пр/ІС}) \times 100\% = (\text{ф.2р.2350/ф.1р.1030}) \times 100\%$ <p> Пр – чистий прибуток;  ІС – сума інвестицій </p>	~11,5%	Зменшення прибутковості інвестицій вказує на можливість відтоку інвестиційних ресурсів.	Додатковому аналізу підлягають чинники, які вплинули на прибутковість інвестицій.



## Приклад проведення аналізу внутрішнього середовища на матеріалах ТОВ «Забіяка»

Таблиця 19  
Основні показники фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Забіяка»  
у 2017-2019 роках

№ з/п	Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
					абсолютне		відносне, %	
					2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Статутний капітал, тис. грн.	4000	15000	20000	11000	5000	275,0	33,3
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	168080	215970	278970	47890	63000	28,5	29,2
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	30815	47057	62476	16242	15419	52,7	32,8
4.	Доходи, тис. грн.	-	839	660	839	-179	-	-21,3
5.	Витрати, тис. грн.	27539	45093	59870	17554	14777	63,7	32,8
6.	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	3276	2803	3266	-473	463	-14,4	16,5
7.	Рентабельність реалізації, %	1,7	1,1	1,0	-0,6	-0,1	-35,3	-9,1
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	2880	2300	2661	-580	361	-20,1	15,7
9.	Фонд оплати праці, тис. грн.	10162	16650	28970	6488	12320	63,8	74,0
10.	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	267	460	486	193	26	72,3	5,7
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12640	18586,5	42769,5	5946,5	24183	47,0	130,1
12.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	191	-8388,5	-6115,5	-	2273	-	27,1
13.	Продуктивність праці, тис.грн/особу	629,5	469,5	574,0	-160	104,5	-25,4	22,3

Аналіз даних табл.19 дає змогу зазначити наступне:

- статутний капітал підприємства становить у 2017 році становив 4000,0 тис. грн., а у 2019 році – 20000,0 тис. грн.;
- чистий дохід від реалізації продукції протягом усіх досліджуваних років зростає через зростання попиту на продукцію підприємства і у 2019 році становив 278970,0 тис. грн.;
- незважаючи на те, що загалом доходи у 2019 році, порівняно з 2018 роком зменшилися на 179,0 тис. грн. (21,3%), чистий прибуток підприємства у 2019 році збільшився на 361,0 тис. грн. (15,7%), після падіння у 2018 році, порівняно з 2017, хоча у 2019 році зросли витрати, а саме на 14777,0 тис. грн. (32,8%);
- чисельність працівників ТзОВ «Забіяка» протягом 2017-2019 років зростає і у 2019 році становить 486 осіб;
- фонд оплати праці у 2019 році становить 28970,0 тис. грн, що на 12320,0 тис. грн (74,0%) більше, ніж у 2018 році, і на протязі всього досліджуваного періоду зростає;
- показник середньорічної вартості основних засобів відображає їх збільшення на 24183,0 тис. грн. (130,1%) у 2019 році, що відбулося через введення в експлуатацію нових, більш продуктивніших основних засобів;
- у 2018 році вартість оборотних активів стрімко впала і становила – 8388,5 тис. грн., але у 2019 році спостерігаємо поступове збільшення вартості оборотних активів на 2273,0 тис. грн., хоча від’ємне значення показника показує, що в компанії недостатньо коштів для забезпечення безперервної діяльності за рахунок постійних

фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності та стійкості;  
 – негативним явищем є падіння продуктивності праці у 2018 році на 25,4%, але у 2019 році показник зріс на 22,3% ;

– протягом 2019 року спостерігається зростання валового прибутку та облікового прибутку відповідно на 15419,0 тис. грн. (32,8%) та 463,0 тис. грн. (16,5%), але показник рентабельності реалізації протягом досліджуваного періоду спадає, що говорить про деградацію компанії.

Отже, проведений аналіз показав, що протягом 2017-2019 років ТзОВ «Забіяка» була не рентабельна та така, що не може себе самостійно забезпечити. Хоча значна кількість показників результативності діяльності у 2019 році зазнала покращення, порівняно з 2018 роком.

#### **Аналіз платоспроможності підприємства**

Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТзОВ «Забіяка». Порядок та результати проведених розрахунків відобразимо в таблиці 20 та порівняємо значення коефіцієнтів з їх нормативами.

Таблиця 20

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства  
 ТзОВ «Забіяка» за 2017-2019 роки

п/п	Показники	Оптимальне значення	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
						2018-2017	2019-2018
1	Коефіцієнт покриття (Кп)	$\geq 2,0$	1,101	1,254	1,209	0,153	-0,045
2	Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл)	$\geq 1$	0,686	0,625	0,593	-0,061	-0,032
3	Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал)	$\geq 0,2-0,35$	0,001	0,008	0,003	0,007	-0,005

Проаналізувавши дані таблиці 20 можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття, протягом усіх досліджуваних років, нижче нормативного значення. Це свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб покрити поточні зобов'язання. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

У 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,209 грн. вартості оборотних активів, що на 0,045 грн менше, ніж у 2018 році, коли на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1,254 грн вартості оборотних активів. Коефіцієнти покриття показують, що за рахунок оборотних активів підприємство не може повністю погасити свої поточні зобов'язання.

Щодо коефіцієнту швидкої (критичної) ліквідності, то його значення як у 2019 році, так і у 2018 та 2017 роках, теж значно нижче зазначене в таблиці 20 його нормативне значення. У 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,593 грн. грошових коштів та поточних фінансових інвестицій, що на 0,032 грн менше, ніж у 2018 році.

Після аналізу коефіцієнтів абсолютної ліквідності, можна зробити висновок, що у 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,003 грн. грошових коштів та їх еквівалентів, а у 2018 році – 0,008 грн., що на 0,005 грн. менше. Дані обох показників не

відповідають нормативному значенню та свідчать про те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Таким чином, підприємство на низькому рівні забезпечене власними оборотними коштами, що свідчить про його неплатоспроможність.

### **Аналіз фінансової стійкості**

У таблиці 21 наведені розраховані за даними балансу підприємства ТзОВ «Забіяка» значення коефіцієнтів у порівнянні з їх нормативними значеннями та аналіз фінансової стійкості.

Таблиця 21

#### *Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТзОВ «Забіяка»*

№ п/п	Показник	Оптимальне значення	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
						2018-2017	2019-2018
1	Коефіцієнт автономії (Ка)	>0,5	0,144	0,181	0,266	0,037	0,085
2	Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	<2	6,943	5,519	3,756	-1,424	-1,763
3	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	<0,5	0,856	0,819	0,733	-0,037	-0,086
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Кзвк)	>0,6	0,092	0,203	0,173	0,111	-0,03
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк)	>0,3	0,450	0,852	0,447	0,402	-0,405
6	Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	0,7-0,9	0,357	0,392	0,433	0,035	0,041

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що фінансове становище підприємства покращилося, тому що на у 2019 році за рахунок власного капіталу покривалось 26,6% майна підприємства, а у 2017 та 2018 роках – 14,4% та 18,1% відповідно, що на 8,5% більше, ніж у 2018 році. Показники не відповідають нормативному значенню і свідчать про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, що у 2019 році на 1 грн. власних коштів припадає 3,76 грн. сукупних джерел фінансування, що на 1,76 грн. менше, ніж на початок року. Зниження значення коефіцієнта свідчить про зменшення загальної частини залучених коштів у фінансуванні підприємства, а також про зниження його фінансової залежності від кредиторів.

Аналізуючи коефіцієнт заборгованості можна зробити висновок, що у 2019 році позичковий капітал у структурі загального капіталу становить 73,3%, що на 8,6% менше, ніж у попередньому році, який становив 81,9%. Це означає, що частка позичкових коштів у фінансуванні підприємства зменшилася.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, що у 2019 році за рахунок власних коштів забезпечується 17,3% частини оборотних активів, що на 3% менше, ніж у 2018 році (20,3%). Це свідчить про те, що у підприємства немає власних оборотних коштів, які допомагають підтримувати його стабільну фінансову стійкість.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2019 році в обороті перебувало 44,7% власного капіталу, у 2018 році – 85,2%, у 2017 році – 45,0%. Усі показники впродовж досліджуваного періоду перебували в межах нормативного

значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

При аналізі коефіцієнту фінансової стійкості можна зробити висновок, що у 2019 році на 1 грн. власних, вкладених в активи підприємства коштів припадає 0,43 грн. зобов'язань, що на 0,04 грн. менше, ніж у 2018 році. Це означає, що ТзОВ «Забіяка» підвищило свою фінансову стійкість та знизило свою залежність від позичкового (залученого) капіталу, але значення, нижче нормативного говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Загалом динаміка показників фінансової стійкості ТзОВ «Забіяка» у 2019 році покращувалася, але підприємство має нестійкий фінансовий стан, тобто характеризується порушеною платоспроможністю. Проте є можливість відновити його.

#### **Аналіз ділової активності підприємства**

У табл. 22. розрахуємо та проаналізуємо показники оцінки ділової активності і прибутковості підприємства ТзОВ «Забіяка».

Таблиця 22

Оцінка ділової активності і прибутковості підприємства  
ТзОВ «Забіяка» за 2017-2019 роки

№ п/п	Показник	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
					2018-2017	2019-2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт оборотності активів (Коа), обор.	2,881	2,394	2,383	-0,487	-0,011
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів(Кооа), обор.	4,131	3,233	3,306	-0,898	0,073
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк), обор.	18,849	14,390	10,502	-4,459	-3,888
4	Коефіцієнт оборотності запасів (Коз), обор.	11,060	7,118	6,536	-3,942	-0,582
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз), обор.	5,435	5,478	6,627	0,043	1,149
6	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	66,2	65,7	54,3	0,5	-11,4
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз), обор.	3,656	3,442	3,945	-0,214	0,503
8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	98,5	104,6	91,3	6,1	-13,3
9	Рентабельність продажу, %	1,713	1,067	0,954	-0,646	-0,113
10	Рентабельність продукції, %	2,098	1,365	1,229	-0,733	-0,136
11	Рентабельність власного капіталу, %	32,30	15,35	10,02	-16,95	-5,33
12	Рентабельність необоротних активів, %	16,32	9,841	8,143	-6,479	-1,698

У 2019 році активи здійснили 2,383 обороти, що менше, порівняно з 2018 роком, на

0,011 оборотів, а у 2018 році – менше на 0,487 оборотів, порівняно з 2017 роком. Отже, оборотність у протягом 2018 та 2019 років сповільнювалася. Спостерігається тенденція зменшення оборотності оборотних активів, що є сприятливою умовою для переведення активів у ліквідні кошти

Оборотні активи підприємства у 2018 році здійснили 3,233 оборотів, тобто, швидкість їх обертання зросло на 0,898 оборотів, порівняно з 2017 роком, але, порівняно з 2019 роком – сповільнилося на 0,073 обороти.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018 році зменшився на 4,459 обороти, порівняно з 2017 роком, а у 2019 році – на 3,888 обороти, порівняно з 2018 роком. Швидкість обертання власного капіталу протягом досліджуваних років спадає, проте їх значення є високим, тобто підприємство використовує власний капітал дуже ефективно.

Кількість оборотів, що здійснили запаси у 2019 році зменшилася, порівняно з 2018 роком на 0,582 і склала 6,536. Коефіцієнт оборотності запасів перевищує 1, що свідчить про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2017-2019 років зростає, і у 2019 році становить 6,627. Зростання значення коефіцієнта – це позитивна тенденція і свідчить про те, що ТзОВ «Забіяка» швидше отримує кошти від своїх боржників.

Один оборот дебіторської заборгованості у 2019 році тривав 54,3 дні, що менше, ніж у 2018 році на 11,4 днів.

Кредиторська заборгованість у 2019 році здійснила 3,945 оборотів, що на 0,503 обороти більше, ніж у 2018 році. Значення коефіцієнта не є досить високим, тобто організація не може швидко сплатити усі рахунки постачальників.

Один оборот кредиторської заборгованості у 2019 році зменшився на 13,3 дні, порівняно з 2018 роком і становив 91,3 дні.

Рентабельність продажів по чистому прибутку показує, що у 2019 році кожна гривня продажів принесла 0,94 грн чистого прибутку, що на 0,11 грн менше, ніж у 2018 році. Це низький показник, що свідчить про неефективне управління витратами підприємства ТзОВ «Забіяка».

Рентабельність продукції за 2017-2019 роки зменшилася на 0,136. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Зменшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу підприємства зменшується. Якщо в 2018 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 15,35 грн чистого прибутку, то в 2019 році – 10,02.

Рентабельність необоротних активів показує, що у 2019 році кожна гривня необоротних активів принесла 8,14 грн чистого прибутку, що на 1,7 грн менше, ніж у 2018 році.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство не платоспроможне, зобов'язання виконуються не вчасно. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство не є рентабельними за всіма статтями балансу.

#### **Діагностика ймовірності банкрутства ТзОВ «Забіяка»**

Використовуючи фінансову звітність ТзОВ «Забіяка» оцінимо можливе банкрутство підприємства за моделлю Е. Альтмана, дані зведемо у табл.23.

## Визначення ймовірності банкрутства підприємства за 2017-2019 роки

Показники	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення	
					2018-2017	2019-2018
K <sub>1</sub>	відношення прибутку до сплати відсотків до загальної величини активів	0,046	0,026	0,026	-0,02	0
K <sub>2</sub>	відношення виручки від реалізації продукції до загальної величини активів	2,337	1,992	2,216	-0,345	0,224
K <sub>3</sub>	відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до величини позикового (залученого) капіталу	0,168	0,221	0,363	0,053	0,142
K <sub>4</sub>	відношення нерозподіленого прибутку до активів	0,088	0,080	0,09	-0,008	0,01
K <sub>5</sub>	частка власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства	0,065	0,154	0,119	0,089	-0,035
Z	$3,3 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,6 \cdot K_3 + K_4 \cdot K_4 + 1,2 \cdot K_5$	2,7908	2,5072	2,6705	-0,2836	0,1633

Таким чином, за моделлю Альтмана, у 2017 році ймовірність банкрутства підприємства можлива ( $2,71 \leq Z$  ( $2,79$ )  $\leq 2,99$ ), а у 2018 і у 2019 роках воно має високу ймовірність банкрутства, оскільки знаходиться в межах від 1,81 до 2,70, хоча у 2019 році спостерігається динаміка зростання. Висока ймовірність банкрутства виникла через те, що у 2018 р. зменшилася частка прибутку до сплати відсотків, яка припадає на 1 грн. загальної величини активів; зменшилася частка виручки від реалізації продукції, яка припадає на 1 грн. загальної величини активів; а також зменшилася сума нерозподіленого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів підприємства. Однак, зниженню ймовірності банкрутства у 2018 та 2019 роках посприяли збільшення частки власного капіталу підприємства, який припадає на 1 грн. позикового (залученого) капіталу та збільшення частки власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства.

Здійснивши фінансовий аналіз діяльності ТзОВ «Забіяка», можна зробити висновки, що воно є нерентабельним, але прибутковим підприємством; у 2019 році спостерігається підвищення чистого прибутку та збільшення майна підприємства; також спостерігається орієнтування залучені ззовні джерела фінансування майна.

Підприємство є не ліквідним та не платоспроможним. Проте, розглядаючи позитивний і негативний вплив змін окремих статей на якість балансу ТзОВ «Забіяка», варто звернути увагу на дебіторську заборгованість. Вважалось, що зростання дебіторської заборгованості в активах позитивно впливає на якість балансу. Однак у ринкових умовах суттєво змінюється оцінка характеру окремих статей, зокрема, дебіторської заборгованості. В теперішніх умовах підприємства повинні прагнути раціональніше використовувати вільні грошові кошти, вкладаючи в необоротні активи, купуючи короткострокові цінні папери.

Також варто зазначити, що ТзОВ «Забіяка» має нестійкий фінансовий стан, залежна від зовнішніх джерел фінансування майна. На даний момент підприємству загрожує банкрутство.



### ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. «.....» – концепція базується на принципах стратегічного менеджменту, є результатом синтезу трьох напрямів теорії стратегії підприємства: аналіз ланцюжка цінностей (вартості); стратегічне позиціонування; аналіз і управління факторами, що визначають утворення витрат.

**Ланцюжок цінностей – узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства: від джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи після продажне обслуговування.»**

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод стратегічного управління витратами;
- г) метод еталонних порівнянь.

**2. «..... – модель управління витратами і прибутком, яка зорієнтована на безперервне зниження і контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства. Ця концепція передбачає формування собівартості продукції на підставі ціни, яка може бути на ринку»**

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод стратегічного управління витратами;
- в) метод кайдзен-костінг;
- г) метод таргет-костінг.

**3. «..... – полягає у пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. «Кайдзен» – японська філософія, яка в бізнесі фокусується на постійному удосконаленні виробничих, управлінських та маркетингових процесів. Концепція реалізує ідеологію зниження рівня окремих статей витрат і собівартості продукції в цілому до деякого необхідного рівня на стадії виробництва.»**

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод еталонних порівнянь;
- в) метод стратегічного управління витратами;
- г) метод таргет-костінг.

**4. «..... – характеризується як системний пошук і впровадження сторонньої практики найбільш успішних підприємств, що має підвищити потенціал та результати діяльності підприємства. Забезпечує: встановлення показників, які підлягають еталонуванню; вибір підприємств-еталонів; опрацювання даних для встановлення різниці між еталонами та показниками підприємства; формулювання цілей та розроблення плану дій.»**

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод управління витратами.

**5. «..... – полягає у забезпеченні підтримки високої якості продукції (робіт, послуг) з метою економії ресурсів (зменшення виробничих запасів, повторних робіт, відходів та браку, витрат на гарантійне обслуговування тощо).»**

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод управління витратами;
- в) метод обмежень;
- г) метод кайдзен-костінг.

**6. «..... – припускає, що підприємство має хоча б одне обмеження, яке перешкоджає досягати головної цілі (обмеження ресурсів, ринку та політики). В управлінні підприємством необхідно ідентифікувати ці обмеження, розглянути та усунути.»**

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод управління витратами;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод обмежень.

**7. «Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років.....»**

- а) Робертом Капланом і Девідом Нортоном;
- б) Джеймсом Хекманом;
- в) Клайвом Грэнджером та Ериком Мэскином;
- г) Всі відповіді вірні.

**8. Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах:**

- а) фінансовій та маркетинговій;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;
- г) всі відповіді вірні .

**9. Основними параметрами маркетингової складової є:**

- а) залучення нових клієнтів;
- б) частка ринку в цільових сегментах;
- в) утримання клієнтів;
- г) всі відповіді вірні.

**10. Показники якої складової фокусуються на процесах, які роблять основний внесок на шляху досягнення встановлених фінансових результатів і задоволення покупців?**

- а) фінансової;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;
- г) маркетингової.

**11. «..... – визначає соціальну та професійну інфраструктуру. У складовій якості та розвитку основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхні вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, яка є необхідною для ухвалення управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи»**

- а) фінансова складова;
- б) складова внутрішніх бізнес-процесів;
- в) складова якості та розвитку персоналу;
- г) маркетингова складова.

**12. До змісту стратегічних цілей потрібно включати наступні визначення:**

- а) визначення мети;
- б) коментарі до мети;
- в) відповідальність за досягнення мети;
- г) всі відповіді вірні.

**13. Цілі аналізу будуть досягнуті в результаті рішення взаємозалежного набору аналітичних задач:**

- а) визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу;
- б) виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства; визначення «вузьких» місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
- в) всі відповіді вірні;
- г) виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

**14. Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства, прогнозування майбутніх потреб у позиках міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіті про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

**15. Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);

- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про рух коштів;
- г) Баланс (Звіт про фінансовий стан).

**16. Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіт про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

**17. Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- г) Звіт про рух коштів.

**18. Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- г) Звіт про рух коштів.

**19. Для оцінки всієї діяльності компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:**

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти прибутковості;
- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

**20. Для виміру ступеня ризику компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:**

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

## **ТЕМА 7. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ ВИЯВЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ РЕЗЕРВІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

**7.1. Сутнісні характеристики поняття резервів**

**7.2. Класифікація резервів підприємства.**

**7.3. Принципи пошуку резервів.**

**7.4. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства**

**7.1. Сутнісні характеристики поняття резервів**

Сучасна діяльність суб'єктів господарювання проводиться в досить несприятливих економічних, політичних, а також соціальних умовах та тісно пов'язана із ризиками, які в свою чергу залежать від здатності підприємства спрогнозувати власне появу непередбачуваних витрат та збитків. Підприємство може захистити себе від ризиків шляхом створення

забезпечень майбутніх витрат та платежів. Накопичення джерел для погашення витрат, що здійснюються протягом року, а також забезпечення іншого призначення сприяє достатній фінансовій стабільності як важливої складової економічної стабільності підприємства в цілому, оскільки за наявності створеного забезпечення знижується ризик суттєвого збільшення витрат і зниження прибутковості в окремі періоди.

На практиці в процесі діяльності суб'єктів господарювання забезпечення майбутніх витрат та платежів здійснюється через створення резервних фондів. В науковій літературі існують різні трактування економічної сутності поняття «резерви». У спеціальній літературі та в практиці економічного аналізу Бутинець Ф. Ф. термін «резерви» використовується у подвійному значенні: як запаси ресурсів, які необхідні для безперервного здійснення процесу виробництва, надання послуг тощо; як вимірювані, ще невикористані можливості розвитку та удосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва. Дячек С. М. розглядає суть «резервів» як інструмента самострахування підприємства від впливу в майбутньому на фінансовий стан підприємства очікуваних негативних наслідків ризиків господарської діяльності. Азріліян А. Н. висловив свою думку, стверджуючи, що резерви – це відокремлена частина активів, сконцентрована у резервних або страхових фондах – як централізованих, так і децентралізованих, і призначена для покриття непередбачуваних потреб, витрат на страхування. Пархомчук О. О. вважає, що резерви є джерелом покриття можливих або очікуваних витрат та збитків суб'єкта господарювання, що представляє собою запас високоліквідних засобів, які створилися на підприємстві відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів і характеризуються особливим порядком формування та цільовим характером використання. Коротку характеристику надає Соколов Я. В. стверджуючи, що резервами є накопичення для покриття очікуваних і чітко визначених витрат підприємства.

Як бачимо визначення науковцями поняття «резервів» неоднозначне, адже воно залежить від сфери, галузі економічних знань, в якій вони застосовуються. З одного боку, під резервом зазвичай розуміють певний запас чого-небудь для безперервної господарської діяльності або на випадок необхідності. У такому сенсі резерв може приймати різну матеріальну форму, а саме резервний запас сировини, матеріалів, палива, виробничих площ. До таких резервів можуть застосовуватись методи фактичного контролю. З іншого боку, резервами також називають невикористані, невичерпні можливості розвитку та вдосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня: резерв підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності на одиницю вкладених коштів, підвищення ефективності виробництва.

Також існують резерви, що формуються відповідно до законодавства та установчих документів, утворюються за рахунок чистого прибутку, отриманого організацією. Відомо, що умовою для створення резервного капіталу є наявність чистого прибутку. Якщо організація отримала чистий (непокритий) збиток за звітний рік, то відрахування в резервний капітал не здійснюються.

## 7.2. Класифікація резервів підприємства.

Для організації комплексного й цілеспрямованого пошуку резервів їх класифікують за різноманітними ознаками, що наведено у рис. 14. Із рис. 14 бачимо, що за способом виявлення резерви поділяються на явні та приховані. Зазначимо, що явні – резерви, які легко виявити за даними бухгалтерського обліку, до яких відносяться очевидні втрати і перевитрати.

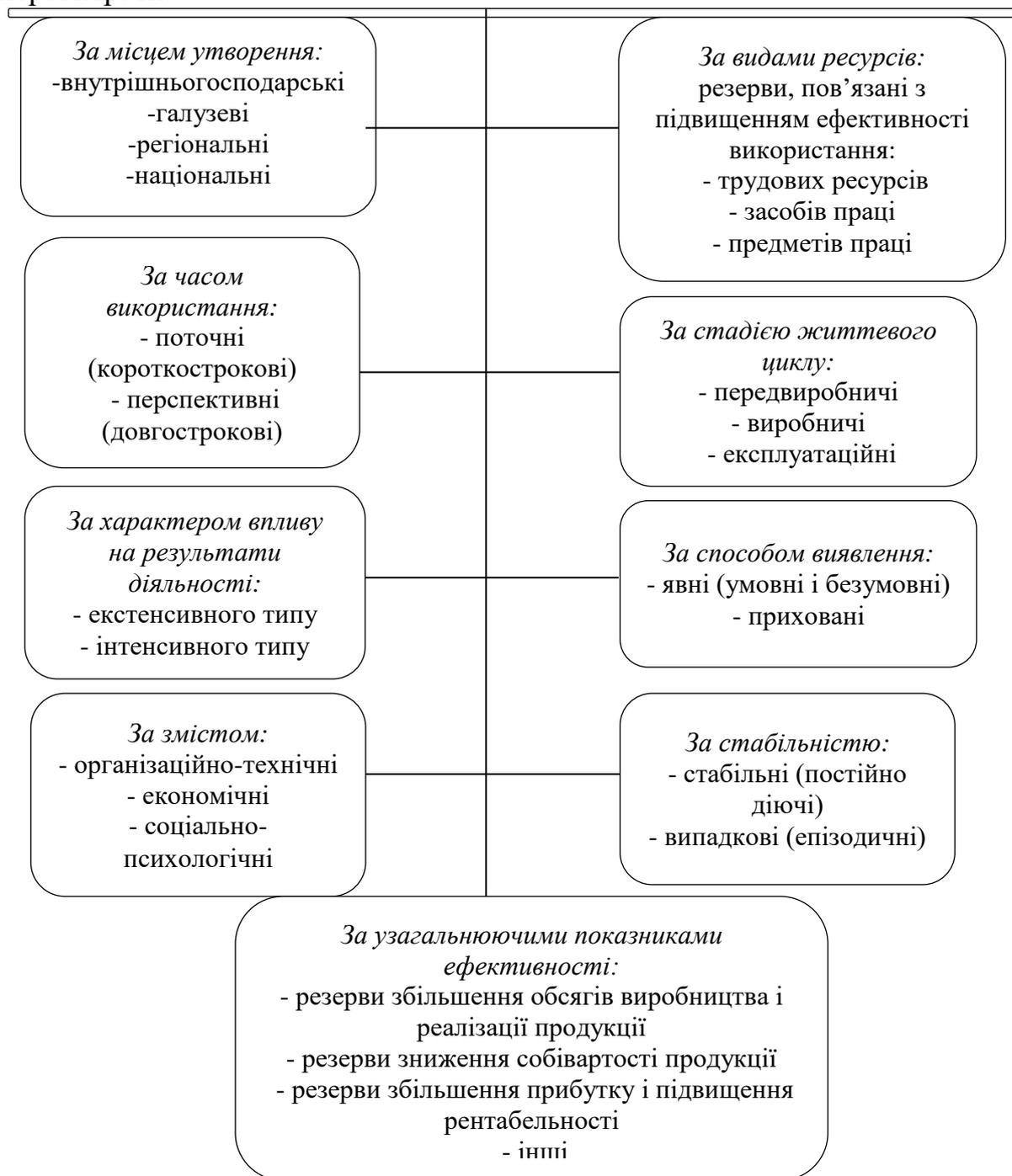


Рис.14. Класифікація резервів підприємства

До безумовних належать резерви, що пов'язані з недопущенням безумовних втрат сировини, матеріалів, робочого часу (брак, недостача та

псування продукції, виплачені штрафи тощо). Умовні втрати – перевитрачання ресурсів порівняно з чинними нормами на підприємстві. Приховані – резерви, що можуть бути виявлені в результаті аналізу шляхом порівняння з іншими об’єктами.

Дана класифікація не вичерпує існування інших ознак групування і видів резервів, а лише систематизує підхід до їх пошуку. Наявність різновидів резервів залежить від конкретних умов діяльності й завдань кожного підприємства.

Слід зазначити, що виявлення господарських резервів є одним із основних завдань економічного аналізу. Виявлення резервів підприємства є важливою ділянкою роботи, необхідною в першу чергу для обґрунтованого планування діяльності, своєчасного виконання і перевиконання планів, підвищення ефективності роботи підприємства.

### 7.3 Принципи пошуку резервів.

В процесі виявлення резервів підприємства слід брати до уваги основні принципи, що допоможуть в їх пошуку (табл.8).

Таблиця 8

Принципи пошуку резервів

Назва принципу	Характеристика
А	Б
Науковості	Необхідно чітко знати економічну сутність господарських резервів, джерела та основні напрями їх пошуку, методика й техніку їх розрахунку й узагальнення.
Комплексності та системності	Пошук резервів повинен здійснюватися комплексно по всіх виробничих підрозділах і на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Системний підхід до виявлення резервів означає вміння виявляти й узагальнювати їх з урахуванням взаємозв’язку та взаємообумовленості явищ, що вивчаються.
Провідної ланки	В діяльності підприємства при вивченні будь-якого показника можна визначити найбільш резервомісткий об’єкт. Так, в аналізі собівартості продукції виділяють ті затрати, які займають найбільшу питому вагу. Це дозволяє звужити коло робіт і зосередити зусилля на найбільш ефективному з точки зору резервів об’єкті.
Виділення «вузьких місць»	У діяльності підприємства виділяють об’єкти, що містять найбільше число упущень і втрат.
Ранньої діагностики	Полягає в попередженні небажаних відхилень, які можуть з’явитися в ході виробничого процесу. Ліквідація таких відхилень дозволяє підвищити результативність виробництва. Чим оперативніше проводиться пошук резервів, тим більш ефективним є цей процес. Особливо важливе значення має скорочення часу між виявленням і освоєнням резервів.
Комплектності	Резерви групуються за простими елементами процесу виробництва, тобто за предметами праці, засобами праці та живою працею, також необхідно враховувати, що кількісне сумування резервів за цими трьома групами факторів

	недопустиме, адже резерв по кожному з цих елементів повинен бути забезпечений резервами двох інших.
Попередження повторного підрахунку резервів	Ситуація, при якій резерв підраховується повторно може виникнути під час їх узагальнення, коли не враховується взаємодія інших факторів, від яких залежать результати господарської діяльності. Чітке уявлення про взаємозв'язок, взаємодію та взаємопідпорядкованість показників, на основі яких проводиться виявлення резервів допоможе уникнути повторного їх підрахунку.
Реальності	Під час підрахунку резервів необхідно враховувати реальні можливості підприємства, а їх величина повинна бути підкріплена відповідними заходами.
Оптимального поєднання різних видів аналізу	Використання різних видів аналізу та їх уміле поєднання (техніко-економічного, функціонально-вартісного, фінансового і т. ін.) дозволяє виявити можливості підвищення ефективності всіх сторін господарювання.

Слід зазначити, що комплектний резерв являє собою найменший із трьох резервів, його ще називають поточним і реальним. Існує також поняття максимальний резерв – це найбільший резерв із трьох визначених та він не може використовуватись до тих пір, поки не будуть виявлені можливості збільшення обсягу виробництва продукції в такому ж розмірі і по двох інших групах факторів, тобто поки він не буде комплектним. Різниця між максимальним і мінімальним резервами становить перспективний резерв, для використання якого потрібно продовжувати пошук резервів по двох інших групах факторів. Поки додаткові резерви не знайдено, перспективний резерв лишається некомплектним, а значить, нереальним.

#### **7.4 Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства**

В теорії та практичній діяльності господарських суб'єктів існує певна методика виявлення, вимірювання, оцінки та мобілізації резервів, що включає такі складові:

- визначення робіт з виявлення напрямів пошуку резервів;
- методи і способи вимірювання виявлених резервів;
- оцінка загального розміру резервів;
- заходи щодо практичної реалізації резервів.

Виявлення резервів, а також визначення реальних шляхів та термінів їх мобілізації вважається одним з основних завдань економічного аналізу діяльності усіх ланок господарства. Для того, щоб ефективно зорганізувати пошук резервів необхідно мати чітке уявлення щодо характеру та місця виникнення кожного з їх видів. Пошук резервів відбувається у кілька етапів: аналітичний, організаційний і функціональний. Саме аналітичний етап призначений виявленню і вимірюванню резервів. Виявити резерви підприємство може спираючись на дані аналізу первинних та облікових документів, що засвідчують різні факти господарських операцій. Проте

методика виявлення залежить також від виду резерву. Слід зазначити, що деякі науковці, зокрема, Д. І. Понакова запропонувала розділити резерви за економічним змістом на такі види, як матеріальні, трудові та фінансові. Відповідно, вона вважає, що матеріальні резерви, які виступають предметом фінансово-господарської політики юридичних і фізичних осіб і полягають у збереженні конкретного майна, грошових засобів на випадок потреби, в обліку не будуть відображатися взагалі, або будуть виділені в складі іншого майна. Щодо трудових резервів, то вони також залишаються поза рамками бухгалтерського та фінансового обліку. Для того, щоб оцінити ефективність використання робочої сили та виявити резерви підвищення продуктивності праці використовується інформація управлінського обліку. Фінансові резерви в свою чергу являють собою предмет економічної інформації, що також формується в управлінському обліку. Про фінансові резерви можна сказати, що вони є лише предметом економічної (облікової) політики організації, абсолютно залежать від волі власника та не впливають на номінальну оцінку прав і зобов'язань. Вони призначені компенсувати вплив різних фактів господарського життя на реальну оцінку активів, капіталу і зобов'язань підприємства і звісно ж на фінансовий результат. З цього випливає, що резерви, які формуються у бухгалтерській звітності, мають лише фінансовий характер.

Другим етапом пошуку резервів є організаційний, який складається із системи заходів щодо мобілізації виявлених на попередньому етапі резервів. При цьому розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів. До них можуть належати: удосконалення технології, організації, управління, матеріально-технічної бази виробництва, матеріального стимулювання працівників тощо. Мобілізація внутрішніх резервів необхідна для покращення платоспроможності підприємства. Наприклад, забезпечення фінансового «оздоровлення» підприємства потребує пошуку та мобілізації внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства, під яким розуміється різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками, що генерується у перебігу здійснення господарсько-фінансової діяльності. Полегшенню процедури пошуку та залучення цих резервів сприяє системна класифікація резервів зростання чистого грошового потоку за такими ознаками: вид діяльності, наслідки мобілізації, сутність заходів, термін використання, функціональна сфера, рівень пошуку тощо.

Останнім етапом пошуку резервів є функціональний, в процесі якого відбувається втілення в життя розроблених заходів, здійснення контролю над ними. Також на даному етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту.

Слід зазначити, що деякі науковці, розділивши резерви на економічні, фінансові та облікові, вважають, що саме облікові мають значення у

бухгалтерському обліку. Основною метою бухгалтера щодо процесу відображення резервів є надання інформації про величину та зміни облікових та фінансових резервів підприємства. Обліковим резервуванням називають процес планування, формування шляхом здійснення відповідного бухгалтерського запису, збереження та використання, тобто спрямування зарезервованих коштів на визначені цілі та відображення цього в обліку здійсненням відповідних записів. Для бухгалтера важливо контролювати процес резервування в розрізі кожної вище наведеної фази, адже завдяки цьому він може у вартісному вимірнику оцінити ступінь готовності використати певний обсяг ресурсів у випадку виникнення у ньому потреби в майбутньому.

Важливу роль відіграє також процес аналізу існуючих резервів підприємства, мета якого залежить від виду резерву та його призначення. Основною метою аналізу економічних резервів (як потенційних можливостей) є знайти можливі шляхи покращення ефективності діяльності підприємства. Так як вони виступають лише об'єктом аналізу та контролю, тобто в обліку не відображаються, то основним суб'єктом їх використання є технічний відділ підприємства. Аналіз матеріальних резервів, необхідний для визначення оптимальної кількості майна та цінностей необхідних для захисту від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема на виробничий цех підприємства. Щодо аналізу фінансових резервів, які знаходять своє відображення в обліку, аналізі та контролі, то його метою є застереження від зниження фінансової стійкості бізнес-діяльності при існуючих негативних впливах екзогенних та ендогенних факторів. Так як деякі автори виділяють поняття облікові резерви, то варто зазначити, що їх аналіз дозволить гармонізувати доходи та витрати підприємства, а також уточнити оцінку доходів, витрат, активів, капіталу та зобов'язань підприємства. Вони виступають інформаційним забезпеченням фінансового планування.

Щоб досягнути бажаного результату пошук резервів на підприємстві має бути організований з дотриманням певних вимог, найбільш важливі з яких наведені на рис.15.

Отже, в економічних дослідженнях розрізняють два поняття резервів, а саме – це резервні запаси, наприклад товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, наявність яких необхідна для безперервного функціонування господарської системи, її планового господарювання, і не використані можливості покращення результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, зниження поточних та авансованих витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Процес формування резервів є одним із найефективніших інструментів забезпечення стабільності діяльності підприємства та самострахування від ризиків.

Серед особливостей методики виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства можна виділити:

- 1) класифікація та групування резервів за видами що безпосередньо характерні для кожного підприємства залежно від умов та завдань його

діяльності;

2) наслідування основним принципам пошуку резервів;

3) розмежування пошуку резервів на три етапи: аналітичний, організаційний, функціональний;

4) обсяг наявних резервів господарської системи можна виміряти розривом, який існує між досягнутим та можливим рівнем використання наявного ресурсного потенціалу, включаючи не використані можливості його поповнення та оновлення;

5) вивчення основних вимог для оптимізації процесу пошуку резервів на підприємстві.

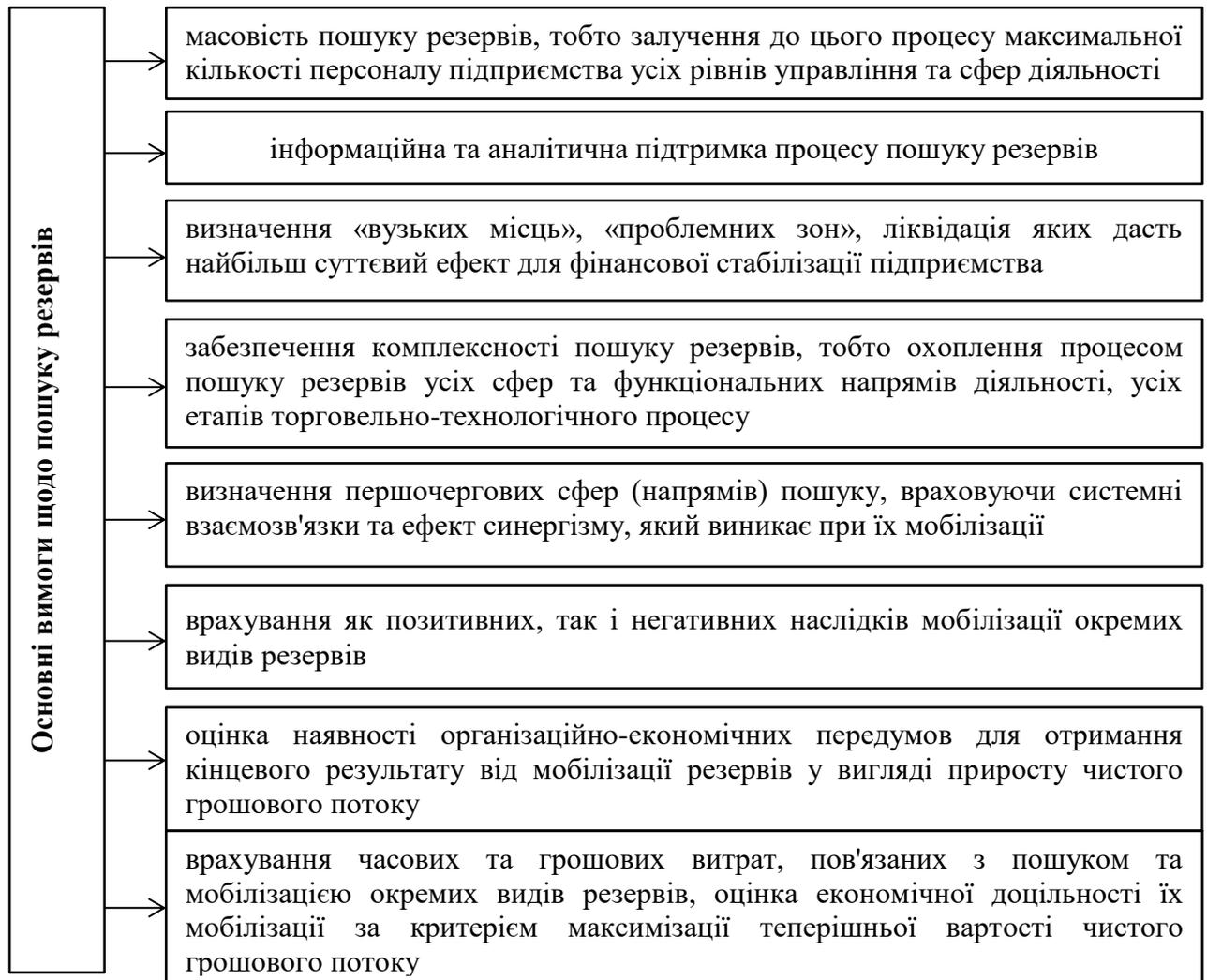


Рис. 15. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства

Отож своєчасне виявлення та аналіз існуючих резервів підприємства є однією із найважливіших умов розвитку підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке резерви підприємства?
2. Перерахуйте види резервів.
3. У чому полягає принцип провідної ланки?

4. У чому полягає принцип ранньої діагностики?
5. Що таке комплексний резерв?
6. Перерахуйте вимоги щодо пошуку резервів.

#### **Кейс до практичних робіт**

1. Подумайте що може бути резервами для впровадження Вашої стратегії та досягнення цілей.

### **Практична робота 8.**

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ ВИЯВЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ РЕЗЕРВІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

*Мета: сформуванати глибокі знання у процесі виявлення та залучення резервів підприємства у стратегіях розвитку та здобути навички їх ідентифікування для різних управлінських цілей.*

#### **Питання для обговорення**

- 8.1. Сутнісні характеристики поняття резервів
- 8.2. Класифікація резервів підприємства.
- 8.3. Принципи пошуку резервів.
- 8.4. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства

#### **Завдання кейсу до практичної роботи**

1 Подумайте що може бути резервами для впровадження Вашої стратегії та досягнення цілей.

#### **Методичні рекомендації щодо пошуку резервів.**

В теорії та практичній діяльності господарських суб'єктів існує певна методика виявлення, вимірювання, оцінки та мобілізації резервів, що включає такі складові: визначення робіт з виявлення напрямів пошуку резервів; методи і способи вимірювання виявлених резервів; оцінка загального розміру резервів; заходи щодо практичної реалізації резервів.

Виявлення резервів, а також визначення реальних шляхів та термінів їх мобілізації вважається одним з основних завдань економічного аналізу діяльності усіх ланок господарства. Для того, щоб ефективно зорганізувати пошук резервів необхідно мати чітке уявлення щодо характеру та місця виникнення кожного з їх видів. Пошук резервів відбувається у кілька етапів: аналітичний, організаційний і функціональний. Саме аналітичний етап призначений виявленню і вимірюванню резервів. Виявити резерви підприємство може спираючись на дані аналізу первинних та облікових документів, що засвідчують різні факти господарських операцій. Проте методика виявлення залежить також від виду резерву. Резерви розділяють за економічним змістом на такі види, як матеріальні, трудові та фінансові. Відповідно, вона вважає, що матеріальні резерви, які виступають предметом фінансово-господарської політики юридичних і фізичних осіб і полягають у збереженні конкретного майна, грошових засобів на випадок

потреби, в обліку не будуть відображатися взагалі, або будуть виділені в складі іншого майна. Щодо трудових резервів, то вони також залишаються поза рамками бухгалтерського та фінансового обліку. Для того, щоб оцінити ефективність використання робочої сили та виявити резерви підвищення продуктивності праці використовується інформація управлінського обліку. Фінансові резерви в свою чергу являють собою предмет економічної інформації, що також формується в управлінському обліку. Про фінансові резерви можна сказати, що вони є лише предметом економічної (облікової) політики організації, абсолютно залежать від волі власника та не впливають на номінальну оцінку прав і зобов'язань. Вони призначені компенсувати вплив різних фактів господарського життя на реальну оцінку активів, капіталу і зобов'язань підприємства і звісно ж на фінансовий результат. З цього випливає, що резерви, які формуються у бухгалтерській звітності, мають лише фінансовий характер.

Другим етапом пошуку резервів є організаційний, який складається із системи заходів щодо мобілізації виявлених на попередньому етапі резервів. При цьому розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів. До них можуть належати: удосконалення технології, організації, управління, матеріально-технічної бази виробництва, матеріального стимулювання працівників тощо. Мобілізація внутрішніх резервів необхідна для покращення платоспроможності підприємства. Наприклад, забезпечення фінансового «оздоровлення» підприємства потребує пошуку та мобілізації внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства, під яким розуміється різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками, що генерується у перебігу здійснення господарсько-фінансової діяльності. Полегшенню процедури пошуку та залучення цих резервів сприяє системна класифікація резервів зростання чистого грошового потоку за такими ознаками: вид діяльності, наслідки мобілізації, сутність заходів, термін використання, функціональна сфера, рівень пошуку тощо.

Останнім етапом пошуку резервів є функціональний, в процесі якого відбувається втілення в життя розроблених заходів, здійснення контролю над ними. Також на даному етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту.

Слід зазначити, що деякі науковці, розділивши резерви на економічні, фінансові та облікові, вважають, що саме облікові мають значення у бухгалтерському обліку. Основною метою бухгалтера щодо процесу відображення резервів є надання інформації про величину та зміни облікових та фінансових резервів підприємства. Обліковим резервуванням називають процес планування, формування шляхом здійснення відповідного бухгалтерського запису, збереження та використання, тобто спрямування зарезервованих коштів на визначені цілі

та відображення цього в обліку здійсненням відповідних записів. Для бухгалтера важливо контролювати процес резервування в розрізі кожної вище наведеної фази, адже завдяки цьому він може у вартісному вимірнику оцінити ступінь готовності використати певний обсяг ресурсів у випадку виникнення у ньому потреби в майбутньому.



### **Приклад системи резервів зростання ефективності операційної діяльності торговельної мережі SPAR**

Таблиця 24

*Система резервів зростання ефективності операційної діяльності торговельної мережі SPAR*

Група резервів	Перелік резервів
1. Резерви зростання обсягу товарообороту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення ефективної маркетингової політики у сфері збуту товарів;</li> <li>• удосконалення вивчення та прогнозування споживчого попиту;</li> <li>• використання ліберальної цінової політики, гнучкої системи цінових знижок, що стимулюють зростання обсягу реалізації товарів;</li> <li>• диверсифікація асортименту шляхом внесення до переліку взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів;</li> <li>• удосконалення складу товарообороту (дрібний гурт, товарообмінні операції, торгівля за валютні кошти);</li> <li>• регіональна диверсифікація діяльності;</li> <li>• наближення місць продажу товарів до потоків споживачів;</li> <li>• оптимізація графіка роботи підприємства;</li> <li>• надання споживчого кредиту при реалізації товарів тривалого зберігання;</li> <li>• розширення системи додаткових послуг, пов'язаних з реалізацією товарів;</li> <li>• вжиття ефективних рекламних заходів;</li> <li>• постійне оновлення та доповнення асортименту товарів тощо.</li> </ul>
2. Резерви зростання рівня доходу від реалізації товарів	
2.1 За рахунок зниження ціни закупівлі товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення кількості посередників при купівлі товарів;</li> <li>• використання системи цінових знижок у процесі закупівлі товарів;</li> <li>• здійснення ЗЕД із закупівлі товарів (за умови сприятливого співвідношення курсів національної та іноземної валюти);</li> <li>• здійснення товарообмінних операцій (при відповідному попиті і сприятливому співвідношенні цін);</li> <li>• закупівля товарів на сезонних розпродажах, створення сезонних товарних запасів;</li> <li>• розвиток власного виробництва.</li> </ul>
2.2 За рахунок збільшення цін реалізації товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення ефективної цінової політики;</li> <li>• використання сприятливої кон'юнктури в окремі періоди – роки, тижні, часи роботи підприємства;</li> <li>• збільшення частки в товарообороті нових та особливо модних і престижних товарів;</li> <li>• розширення продажу сезонних товарів на початку сезону;</li> <li>• використання нетрадиційних форм та каналів збуту товарів</li> </ul>

	(продаж за каталогом, інтернет-магазин); <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація виїзної торгівлі в іноземних представництвах та місцях дозвілля та відпочинку тощо.</li> </ul>
<b>3. Резерви удосконалення управління поточними витратами</b>	
3.1 За рахунок скорочення постійних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення чисельності працівників з погодинною оплатою праці, насамперед управлінські ланки;</li> <li>• зменшення розміру посадових окладів та фіксованих окладів;</li> <li>• скорочення обсягу орендованої торгівельної та складської площі;</li> <li>• пошук альтернативних варіантів оренди необхідних основних засобів з мінімальною ставкою орендних платежів;</li> <li>• мінімізація вартості залучених зовнішніх фінансових ресурсів;</li> <li>• зниження обсягу витрачання матеріальних ресурсів для забезпечення торговельно-оперативного процесу;</li> <li>• скорочення бюджету рекламних заходів;</li> <li>• скорочення витрат на обслуговування транспортних засобів, обмеження та раціоналізація використання автотранспорту;</li> <li>• впровадження режиму використання електроенергії, паливо-мастильних та інших видів ресурсів, введення нормування їх споживання;</li> <li>• зростання термінів використання спецодягу;</li> <li>• раціоналізація графіка проведення поточного та профілактичного ремонту обладнання; введення матеріальної відповідальності за збитки від браку, псування та розкрадання матеріальних цінностей, стягнення збитків з винних осіб тощо.</li> </ul>
3.2 За рахунок зниження умовно-змінних поточних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення зростання питомої ваги в загальному складі витрат їхньої умовно-змінної частини за рахунок посилення взаємозв'язків «обсяг реалізації-доходи-витрати»;</li> <li>• узгодження у часі отримання доходів та здійснення поточних витрат;</li> <li>• скорочення обсягу авансових витрат та витрат майбутніх періодів.</li> </ul>
4. Резерви удосконалення використання прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення ефективної податкової політики, у тому числі перехід на спрощену систему оподаткування, використання можливостей отримання податкових пільг;</li> <li>• дотримання податкової дисципліни з метою уникнення податкових санкцій за порушення податкового законодавства;</li> <li>• вжиття заходів щодо отримання бюджетного відшкодування у разі переплати окремих видів податків;</li> <li>• обмеження використання коштів на соціальний розвиток та інші цілі, що зменшує обсяги прибутків, що капіталізуються;</li> <li>• сприяння обмеженню дивіденди з виплат, використання залишкового методу виплати дивідендів.</li> </ul>



### **ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

**1. Хто з вчених термін «резерви» використав у подвійному значенні?**

а) Дячек С. М.;

- б) Козлова М. О.;
- в) Бутинець Ф. Ф.;
- г) Яніков Р. Г.

**2. Інструментом самострахування підприємства від майбутнього впливу на фінансовий стан очікуваних негативних наслідків визначають:**

- а) ризики;
- б) прогнозування;
- в) резерви;
- г) страхування.

**3. У якому випадку резерв може приймати матеріальну форму?**

- а) резерв підвищення продуктивності праці;
- б) резерв підвищення ефективності виробництва;
- в) резервний запас матеріалів;
- г) резерв підвищення ефективності на одиницю вкладених коштів.

**4. Що є умовою для створення резервного капіталу?**

- а) наявність дебіторської заборгованості;
- б) наявність резерву витрат майбутніх періодів;
- в) наявність чистого прибутку;
- г) наявність довгострокового банківського кредиту.

**5. Хто з учених вважає що, резервами є накопичення, для покриття очікуваних і чітко визначених витрат підприємства?**

- а) Бутинець Ф. Ф.;
- б) Пархомчук О. О.;
- в) Соколов Я. В.;
- г) Нежива М. О.

**6. За якою кваліфікаційною ознакою резерви поділяють на поточні та перспективні?**

- а) за способом виявлення;
- б) за стабільністю;
- в) за часом використання;
- г) за змістом.

**7. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на резерви екстенсивного та інтенсивного типу?**

- а) за часом використання;
- б) за місцем утворення;
- в) за характером впливу на результати діяльності;
- г) за способом виявлення.

**8. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на постійно діючі та епізодичні?**

- а) за стадією життєвого циклу;
- б) за місцем утворення;
- в) за стабільністю;
- г) за способом виявлення.

**9. За узагальнюючими показниками ефективності, резерви поділяють на:**

- а) стабільні та випадкові;
- б) резерви екстенсивного та інтенсивного типу;
- в) резерви збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- г) резерви засобів і предметів праці.

**10. За стадією життєвого циклу резерви поділяють на:**

- а) організаційно-технічні, економічні, соціально-психологічні;
- б) галузеві, регіональні, національні;
- в) передвиробничі, виробничі, експлуатаційні;

г) епізодичні та постійно діючі.

**11. Сутність якого принципу пошуку резервів, полягає в попередженні небажаних відхилень, які можуть з'явитися в ході виробничого процесу?**

- а) комплексності;
- б) реальності;
- в) ранньої діагностики;
- г) провідної ланки.

**12. Згідно якого принципу пошуку резервів у діяльності підприємства виділяють об'єкти, що містять найбільше число упущень і втрат?**

- а) реальності;
- б) попередження повторного підрахунку резервів;
- в) виділення «вузьких місць»;
- г) науковості.

**13. Згідно якого принципу пошуку резервів необхідно враховувати реальні можливості підприємства?**

- а) науковості;
- б) комплексності та системності;
- в) реальності;
- г) ранньої діагностики.

**14. Якого принципу пошуку резервів не існує?**

- а) виділення «вузьких місць»;
- б) провідної ланки;
- в) дедукції;
- г) реальності.

**15. За економічним змістом резерви поділяють на:**

- а) готівкові та безготівкові;
- б) економічні, соціальні, статистичні;
- в) матеріальні, трудові, фінансові;
- г) ефективні, перспективні, помилкові.

**16. Які існують етапи пошуку резервів?**

- а) економічний, статистичний, економетричний;
- б) аналіз, спостереження, прогнозування;
- в) аналітичний, організаційний, функціональний;
- г) методологічний, оперативний, діагностичний.

**17. Який етап пошуку резервів призначений для виявлення та вимірювання резервів?**

- а) управлінський;
- б) організаційний;
- в) аналітичний;
- г) функціональний.

**18. При якому етапі пошуку резервів розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів?**

- а) бухгалтерський;
- б) аналітичний;
- в) організаційний;
- г) функціональний.

**19. На якому етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту?**

- а) аналітичний;
- б) оперативний;
- в) функціональний;

г) організаційний.

**20. Які резерви мають найбільше значення у бухгалтерському обліку?**

а) бухгалтерські;

б) економічні;

**в) облікові;**

г) фінансові.

## **ТЕМА 8. ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ**

**8.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації**

**8.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень**

**8.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень**

**8.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації**

За оцінкою спеціалістів, нараховується більш ніж 150 методів прогнозування, хоча на практиці використовується набагато менше. Прогнози є основою формування фінансових планів платежів та бюджетування, які формують бухгалтерські служби.

Існує багато підходів до класифікації методів прогнозування. Зокрема, ці методи поділяють на кількісні та якісні.

На практиці використовують різні методи прогнозування. На вибір методу впливають, зокрема, такі фактори:

- форма прогнозу;
- період прогнозування;
- доступність, відповідність і придатність даних;
- точність прогнозу;
- особливості об'єкта прогнозування;
- витрати на прогнозування.

Методи прогнозування мають відповідати таким вимогам: поєднання суб'єктивної цінності й об'єктивної значущості оцінок; чітке застосування оцінок, яке не допускає різних тлумачень щодо вибору методів; можливість накопичення статистичної інформації та її використання для прогнозування.

Кількісні методи базуються на інформації, яку можна одержати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Прикладами цих методів є аналіз часових рядів, причинно-наслідкове (каузальне) моделювання тощо.

Якісні методи ґрунтуються на досвіді, інтуїції, експертних оцінках фахівців у галузі прийняття рішень, наприклад методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), моделі

очікування споживача (результат опитування клієнтів), думки досвідчених торгових агентів.

1. Аналіз часових рядів. Часові ряди бувають моментні й інтервальні. У перших у відповідні моменти часу отримуються значення деякого параметра ( $x_i$ ).

Для інтервальних часових рядів у відповідні інтервали часу ) значення деякого параметра ( $x$ ) має сталі значення. Моментні й інтервальні часові ряди задаються графічно.

Для прогнозування з використанням аналізу часових рядів потрібна достатня кількість інформації в минулому для передбачення майбутнього стану. Попередня інформація дає можливість визначення тенденції розвитку процесу.

Методи прогнозування на основі аналізу часових рядів не можуть урахувати деякі втручання ззовні в процес з можливими випадковими чи невідповідними відхиленнями. Чим більше даних і менший період прогнозу, тим точніший прогноз.

Окрім описаних вище «традиційних» методів, які досить часто використовуються для прогнозування фінансової звітності і представлені в підручниках з «Аналізу фінансової звітності» та «Корпоративного менеджменту», науковці пропонують нові специфічні методи, використання яких дозволяє підвищити якість прогнозованої фінансової звітності, що сприяє зростанню ефективності рішень, які приймаються на її основі. Їх поява пов'язана із поступовим розв'язанням проблеми дефіциту спеціалізованих програмних продуктів для здійснення прогнозування та із майже необмеженими можливостями сучасної комп'ютерної техніки обробляти великі обсяги даних.

Наприклад, Р. Софат та П. Хіро виділяють комбінований метод, який є поєднанням методу частки продаж та методу бюджетування витрат. Т. Жалберт, Е. Брайлі та М. Жалберт запропонували метод прогнозування фінансової звітності, що базується на основі використання галузевих усереднених показників, які дозволяють одержати доступ до бази даних Асоціації ризик-менеджменту (RiskManagementAssociates). Головна ідея запропонованого методу полягає у використанні коригуючих коефіцієнтів для кожного облікового показника, що розраховуються на основі усереднених галузевих даних, що дозволяє скласти прогнозний баланс і звіт про прибутки та збитки.

На думку проф. І. Валез-Парехи і Дж. Тхема, використання традиційних методів складання фінансових прогнозів базується на застосуванні підходу вилки, тобто коли прогнозне значення одного із елементів балансового рівняння визначається шляхом віднімання інших елементів. Наприклад, коли прогнозна вартість власного капіталу визначається шляхом віднімання від прогнозованої вартості активів прогнозованої вартості короткострокових зобов'язань та прогнозованої вартості довгострокових зобов'язань. Автор відмічає, що такий підхід може бути

помилковим, а його застосування може призвести до помилок в прогнозуванні. У результаті І. Валез-Парехою та Дж. Тхемом запропоновано підхід, що базується на використанні принципу подвійного запису в прогнозуванні фінансової звітності та виведенні на цій основі прогнозного балансу. При застосуванні даного підходу обов'язковим є складання бюджету грошових коштів, що є прогнозом зміни грошових потоків в майбутньому.

Деякі інші методи прогнозування фінансових показників використовуються при оцінці інвестиційної кредитоспроможності підприємства, що пов'язано з відокремленням інвестиційного проекту в якості певного центру виникнення доходів і витрат. Зокрема, на думку Н. Г. Белоглазової та Л. П. Кроливецької, можуть використовуватись такі методи:

- побудова звіту про рух грошових коштів з врахуванням реалізації інвестиційного проекту, що передбачає аналіз майбутнього потоку грошових коштів з щомісячною розбивкою. При перевищенні вхідних грошових потоків над вихідними проект можна вважати кредитоспроможним;

- розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі історичної звітності і побудова прогнозованої звітності. Інвестиційна кредитоспроможність проекту визначається шляхом аналізу відповідності показників одержаної прогнозованої фінансової звітності вимогам кредитного інституту.

Відповідно з цим існують три способи розробки прогнозів, що взаємно доповнюють один одного:

- експертний спосіб – ґрунтується на попередньому зборі інформації (анкетування, інтерв'ювання, опитування) з метою упорядкування, об'єктивізування суб'єктивних оцінок прогнозного характеру. Особливе значення мають експертні оцінки. Опитування населення в практиці прогнозування застосовується рідко;

- екстраполяція – вивчення попереднього розвитку об'єкту та перенесення закономірностей його розвитку в минулому і сьогоденні на майбутнє;

- моделювання – побудова пошукових та нормативних моделей об'єкта, що прогнозується, з урахуванням можливих або очікуваних змін в його стані на період упередження прогнозу за даними про масштаби та напрями змін.

Найбільш ефективна і прогнозна модель – це система рівнянь. Однак використовують різні види моделей – матриці, графічні зображення, імітації тощо.

Методи прогнозування передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. При прийнятті управлінських рішень щодо оцінки очікуваних витрат застосовуються прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалася на

підприємстві.

Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його вироблення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. При цьому різні методи можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

Узагальнимо існуючі методи прогнозування та дамо їх коротку характеристику (табл. 9).

Таблиця 9

Класифікація прогнозів

Класифікаційна ознака	Роль і місце прогнозу в управлінському рішенні
1	2
Цільовий	Визначення можливості реалізації цілі управління. Дозволяє уточнити ціль організації і сформулювати її місію. Визначаються критерії досягнення мети
Пошуковий	Виявлення закономірних тенденцій у розвитку керованого об'єкта. Встановлення стану прогнозованого об'єкта в сьогоденні і майбутньому. Враховується в процесі розробки стратегічних рішень
Нормативний	Визначення шляху, етапів реалізації цілей управлінського рішення. На його основі рекомендується використовувати відповідні методи управління: планові, програмні і т.п.
Програмний	Дослідження впливу чинників на різних етапах досягнення мети організації. Формулювання гіпотези взаємовпливу різних факторів на об'єкт прогнозування і визначення ймовірнісних термінів досягнення проміжних цілей в процесі досягнення головної мети
Час (період) упередження	Оперативні, коротко-, середньо- і довгострокові прогнози, спрямовані на забезпечення, розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень: тактичних, оперативних і стратегічних
Умови взаємозв'язку факторів	Прогнози формуються з урахуванням детермінованих, ймовірнісних взаємозв'язків факторів і об'єкта прогнозування, а також невизначених умов. Умови визначають специфіку використання методів прогнозування і розробки прийняття рішення
Специфіка обробки інформації особою, що приймає рішення	Моделі прогнозування можуть бути описані за допомогою математичних залежностей (формалізовані, що дозволяють здійснювати прогнозування і прийняття рішення з використанням ЕОМ) або у вигляді письмових або усних текстів. Інформація, що переробляється (усвідомлено або неусвідомлено), визначає назву частини прогнозів і рішень, наприклад як інтуїтивні прогнози

При вирішенні задач прогнозування і прийняття рішень суттєвою проблемою є кількість і якість обробки необхідної інформації.

Вибір методу прогнозування значно покращує якість прогнозу, оскільки: забезпечує функціональну повноту, достовірність і точність прогнозу; зменшує тимчасові і матеріальні витрати на прогнозування. На вибір методу прогнозування впливають: сутність практичної проблеми, що підлягає розв'язанню; динамічні характеристики об'єкта прогнозування у

ринковому середовищі; вид і характер наявної інформації, типове уявлення про об'єкт прогнозування; комбінація фаз життєвого, ринкового циклу товару або послуги; період попередження і його співвідношення із передбачуваною тривалістю ринкового, життєвого циклу, циклу розробки або модифікації товару, послуги.

Всі перераховані чинники повинні розглядатися в системній єдності, лише несуттєві можуть виключатися з розгляду. Той, хто прогнозує внаслідок передпрогнозних досліджень повинен структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її і, вибравши, залишити ту, що відповідає умовам прогнозу. При підготовці рішення про вибір методу прогнозування рекомендується виділити ті, що можливо застосовувати до умов даного завдання. Ті, що застосувати не можна, виключаються. На практиці ж, вибираючи метод прогнозування, рекомендується враховувати два найбільш важливих чинники — затрати і точність. Слід з'ясувати, скільки грошей виділено на підготовку прогнозу, яка можлива ціна спрогнозованих помилок і вихід. Найкращий прогноз, як правило, є оптимальною комбінацією точності і вартості.

При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:

- наявність статистичних даних за необхідний період;
- компетентність прогнозиста, наявність ВОТ;
- час, що необхідний для збору і аналізу інформації. У ряді випадків для отримання незалежних прогнозів використовуються одночасно декілька методів. Вимоги до прогнозів:

- своєчасність, певною мірою точності і визначеності інших показників;

- надійність, що виражено в знакових одиницях (доларах, одиницях продукції, обладнанні, кваліфікації персоналу і т. п.) і зафіксована на папері;

- простота методики прогнозування для розуміння і використання.

Кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Таким чином, окрім «традиційних» методів прогнозування показників фінансової звітності, сьогодні з'являється значна кількість нових методів,

можливість практичного застосування яких залежить як від рівня розвитку національної фінансової інфраструктури, так і від специфічних галузевих особливостей підприємства, фінансова звітність якого прогнозується.

Виходячи із відсутності єдності в поглядах науковців стосовно структури прогнозної фінансової звітності, методів, що слід використовувати для прогнозування її показників, сьогодні також відсутня загальна методика фінансового прогнозування, а в наукових працях представлені авторські підходи, які мають значні обмеження щодо їх практичного застосування в діяльності підприємств.

Проведений аналіз існуючої практики фінансового прогнозування дозволив встановити, що сьогодні основними проблемами формування і представлення прогнозної фінансової звітності є:

- апріорна суб'єктивність прогнозної фінансової звітності внаслідок намагання змодельювати фінансове майбутнє підприємства, на формування якого в сучасних умовах розвитку економіки впливає значна кількість майже непередбачуваних внутрішніх та зовнішніх факторів;

- проблема пошуку даних про результати діяльності підприємства, необхідних для здійснення прогнозування фінансової звітності та проблема комплексності використовуваних інформаційних масивів. Для забезпечення достовірності і повноти фінансових прогнозів, окрім інформації з бухгалтерської звітності підприємства також необхідно зібрати додаткову інформацію про встановлені зміни податкових ставок, терміни погашення заборгованості, кількість всіх проданих товарів (наданих послуг), історію ціни товарів (послуг), історію вхідних цін, використовувані методи амортизації, наявний попит на товари (послуги), графік здійснення капітальних інвестицій тощо, доступ до якої може мати значні обмеження або в окремих випадках є майже неможливим;

- неможливість передбачення появи нових об'єктів обліку, які знайдуть своє відображення в обліковій системі в майбутньому. Зокрема, до складу прогнозної фінансової звітності досить часто не включаються окремі види витрат, здійснення яких не очікується сьогодні, внаслідок чого прогнозований показник прибутку виглядає більш привабливіше, ніж це є насправді. Прикладом таких витрат є витрати на реструктуризацію, рішення про яку ще можуть бути відсутні на момент складання фінансового прогнозу;

- можливість припущення помилок в процесі формування прогнозної фінансової звітності, що може бути результатом недостатності знань в фінансовій сфері та сфері стратегічного управління, наслідком халатності бухгалтера-аналітика як на стадії збору даних, так і на стадії їх обробки, або виникати внаслідок обрання неадекватного методологічного інструментарію для здійснення прогнозування. Тому користувачі повинні обрати такий метод прогнозування показників фінансової звітності, який є найбільш наближеним до особливостей функціонування підприємства та рівня розвитку і специфіки його зовнішнього середовища;

– необхідність ідентифікації і врахування сигналів якості прибутку, які можна виявити на основі аналізу фінансової звітності підприємства, що дозволяють точніше передбачати прибуток підприємства в прогнозованому періоді.

На думку Р. Софато та П. Хіро, для підвищення ефективності фінансового прогнозування слід забезпечити виконання наступних дій:

1. Має бути забезпечена достатня гнучкість для суб'єктів, що приймають рішення на основі прогнозної фінансової звітності.

Замість одного прогнозу слід формувати цілий спектр фінансових прогнозів, доступних для фінансових директорів.

2. Оскільки невизначеність майбутнього завжди залишатиметься, необхідно, щоб фінансовий директор замість одного готував декілька комплектів прогнозної фінансової звітності на основі вивчення альтернативних очікуваних характеристик, від гірших – до найкращих результатів.

3. Повинна існувати можливість для перегляду прогнозів. У динамічних фірмах і прогнози повинні бути регульованими на постійній основі.

4. У фірмах, діяльність яких характеризується високим ступенем непередбачуваності, завжди повинен зберігатись баланс грошових коштів. Наявність значного залишку грошових коштів може звести до мінімуму ризику прогнозування.

5. Основні припущення прогнозування завжди повинні бути зрозумілими для управління, щоб забезпечити краще розуміння прогнозних показників при формуванні судження, а також для можливості перегляду прогнозу.

6. Прогнозування завжди призводить до розвитку більш досконалих методів, як у формі прогнозування, так й інтерпретації. Таким чином, відбувається навчання методом спроб і помилок.

Фінансова звітність повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулому. Фінансова звітність повинна бути достовірною. Інформація, наведена у фінансовій звітності, є достовірною, якщо вона не містить помилок та перекручень, які здатні вплинути на рішення користувачів звітності.

Для вивчення стану і використання наявних на підприємстві господарських засобів, джерел їх формування та господарських процесів у бухгалтерському обліку застосовуються різні способи.

Метод бухгалтерського обліку – це сукупність способів і прийомів, які дозволяють обґрунтовано та взаємопов'язано відобразити діяльність підприємства, тобто сукупність прийомів з допомогою яких вивчають предмет.

Метод бухгалтерського обліку забезпечує взаємодію окремих його

елементів:

1) документація – це письмове свідчення про здійснення господарської операції, що надає юридичної сили даним бухгалтерського обліку та являє собою спосіб суцільного і безперервного відображення об'єктів бухгалтерського обліку (господарських засобів, джерел утворення господарських засобів, а також господарських процесів) шляхом використання бухгалтерських документів. Носії бухгалтерської інформації можуть бути як паперові, так і магнітні (дискети і т. ін.);

2) інвентаризація – перевірка фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей, фінансових зобов'язань і грошових засобів та порівняння одержаних результатів з обліковими даними. Проводиться з метою встановлення відхилень від фактичної наявності господарських засобів, що може бути спричинено помилками в обліку, псуванням цінностей, зловживанням відповідальних осіб, природними втратами[10];

3) оцінка – це відображення об'єктів бухгалтерського обліку в єдиному грошовому вимірнику з метою узагальнення їх в цілому по підприємству. Фінансова звітність підприємств і організацій показується лише у грошовому вимірнику, навіть наявна іноземна валюта теж знаходить оцінку в балансі у національній грошовій одиниці, яка визначається за курсом Національного банку України;

4) калькуляція – являє собою спосіб накопичення витрат з метою визначення собівартості продукції, робіт та послуг як в цілому по підприємству, так і по його підрозділах зокрема. Калькуляція є базою для визначення цін на продукцію, роботи або послуги суб'єкта господарювання;

5) рахунок – це інструмент який класифікує та узагальнює однорідні об'єкти обліку, які оформлені відповідними документами;

6) подвійний запис – це спосіб взаємопов'язаного відображення операцій на двох бухгалтерських кореспондуючих рахунках на одну й ту ж суму;

7) баланс – являє собою спосіб узагальненого групування і відображення господарських засобів і джерел їх утворення у грошовій оцінці на певну визначену дату. Особливістю бухгалтерського балансу є рівність між загальною вартістю господарських засобів і джерел їх утворення. Ця рівність зберігається після здійснення будь-якої господарської операції;

8) звітність – це спосіб одержання зведених показників діяльності підприємства за звітний період, є завершальним етапом бухгалтерського обліку.

Таким чином, перед тим як на конкретному підприємстві буде впроваджуватись система обліково-аналітичної підтримки фінансового прогнозування, має бути обов'язково визначений набір принципів та концептуальних засад, які будуть покладені в основу прогнозової фінансової звітності, що в цілому сприятиме уникненню негативних

наслідків в результаті її практичного застосування.

## **8.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень**

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Тому технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії.

- Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

- Стадія ухвалення – здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

- Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення, в рамках наявних ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще – те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для розв'язання проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. Здебільшого через дефіцит часу приймається не найкраще рішення, а те, яке першим спало на думку, якщо воно дає змогу усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах. На етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; на етапі прийняття рішення –

оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії.

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше слугує поставлена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів повинні мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За відсутності їх появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу з багатьох пропозицій вибрати ті, що є найкориснішими для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, зрештою, адаптивність і ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для вирішення яких використовуються економіко-математичні методи. Критеріями тут можуть слугувати мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення втілюватиметься в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності перевага надаватиметься рішенням, що принесуть позитивний результат упродовж короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, необхідно узгоджувати з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Поряд із прийняттям управлінських рішень не менш важливою ланкою технології управління є їх реалізація. Поки рішення не втілено в життя – це не рішення, а лише добрі наміри. Потрібна велика організаторська робота, аби досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи в початковий варіант рішення (його поліпшувати або, навпаки, погіршувати), і в більшості випадків це викликає додаткові "шуми" в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділяється правом вносити корективи до змісту рішення і строків його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення й дає висновок про ступінь досягнення

поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їхню якість можна, дотримуючись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;

- інформація повинна надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління й виконують різноманітні функції;

- вибір і ухвалення рішення мусять віддзеркалювати інтереси й можливості тих рівнів керування, на які покладатиметься виконання рішення або які заінтересовані в його реалізації.

За будь-яких умов виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;

- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

- матеріально-технічне забезпечення процесу праці з обґрунтованим розподілом ресурсів;

- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

- координація дій виконавців;

- коригування раніше прийнятого рішення;

- мотивація діяльності виконавців;

- облік і контроль виконання.

Наведена схема прийняття й реалізації управлінських рішень відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери в ході виконання всіх видів управлінських робіт. Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати: фінансові звіти підприємства за різні періоди; фінансові звіти різних підприємств.

### **8.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень**

Облікова інформація, незважаючи на якому етапі облікового процесу вона формується, при прийнятті управлінських рішень повинна бути релевантною. Релевантна інформація – це інформація, яка необхідна для вирішення управлінського завдання. Відповідно, нерелевантна (іррелевантна) інформація – непотрібна, стороння або ж похідна

інформація. В процесі прийняття управлінських рішень управлінський персонал потребує облікової інформації, що характеризується не тільки релевантністю, але й рядом інших характеристик. До таких слід віднести: час виникнення; спосіб вираження; вплив на управлінський процес; характер обробки; спосіб узагальнення; рівень відкритості; етап утворення тощо.

Для того, щоб інформація була корисною, вона має бути достовірною і значимою. Достовірність показує, що інформація повністю відображає господарські процеси на підприємстві, легко перевіряється і служить інтересам конкретної особи. Значимість облікової інформації полягає в тому, що вона має бути корисною для складання планів, ґрунтуватися на зворотному зв'язку і надходити до користувача в потрібний час.

Для того, щоб інформацію однозначно сприймали ті, хто брав участь в її підготовці на підприємстві, і ті, хто використовує її поза межами підприємства, вона має задовольняти таким вимогам:

- порівнюваність і постійність – не можна протягом звітного періоду використовувати різні методи реєстрації даних, інакше зникає можливість порівнювати дані;

- суттєвість – не потрібно витрачати час на реєстрацію незначних факторів. Якщо зусилля щодо реєстрації дорівнюють за вартістю засобам, які реєструються, реєстрацію необхідно спростити;

- консерватизм – оскільки відображення фактів господарської діяльності в процесі управління підприємством не завжди є однозначним, необхідно вибирати оцінку, яка є менш оптимістичною, тобто слід враховувати можливий брак прибутку і потенційні збитки. Це забезпечить обережність в оцінці активів, майна і у визначенні величини прибутку;

- повноту – містити максимум даних, необхідних користувачу.

Ефективність управління діяльністю підприємства значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, що здійснюється у межах обліково-аналітичної роботи. Вичерпна, достовірна, своєчасна і зрозуміла інформація є запорукою прийняття оптимальних стратегічних рішень, спрямованих на зменшення витрат ресурсів, зростання прибутку і ринкової вартості підприємства.

Все розмаїття відносин, в яке підприємство вступає з суб'єктами зовнішнього середовища, базується на фінансовій інформації про це підприємство, що дозволяє оцінити можливість практичної реалізації своїх економічних інтересів у взаємовідносинах з ним. Фінансова інформація представляє собою набір даних (в систематизованій певним чином формі) про стан: господарських засобів, зобов'язань і фінансових джерел підприємства; рівня прибутку і витрат, що дозволяють судити про очікувані доходи і пов'язані з ними ризики; оборотів підприємства і якості її активів; обсягу і якості потоків грошових коштів.

Західні аналітики звикли використовувати в своїй роботі класичну схему градації інформаційних джерел про діяльність підприємства,

властиву американській системі обліку (рис.16).

Інформація, що використовується при прийнятті інвестиційних, фінансових, кредитних і інших рішень					
Фінансова звітність підприємства в цілому					Інша інформ.
Зовнішня фінансова звітність загального призначення				Інша фін. звітність	
Обов'язкова інформація			Необов'язкова інформ.		
Фінансова звітність підприємства в цілому	Примітки до фінансової звітності	Додаткова інформація			
		Додатк. інформ. до звіту	Додатк. інформ. за запитом		

Рис. 16. Склад фінансової звітності за GAAP

Примітки до фінансових звітів відокремлені від базової фінансової звітності, а додаткова інформація не кваліфікується як різновид приміток.

Аналіз інформаційної місткості основних форм фінансової звітності дозволяє стверджувати, що на сьогодні методика формування звітних показників націлена здебільшого на інформування акціонерів і інвесторів.

Абсолютно очевидний є той факт, що в практичній діяльності керівники різних рівнів управління (підприємствами або їх окремими підрозділами) використовують залежно від конкретних ситуацій інформацію про господарсько-фінансову діяльність. Інформаційні запити керівництва підприємства, з метою прогнозування, ґрунтуються на інтегрованій інформації, що надходить як від персоналу, так і від зовнішнього середовища за допомогою як первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку так і документів, що отримуються із зовні (угоди про постачання ТМЦ, каталоги рахунків-фактур постачальника, плани постачання, маркетингові характеристики, перелік контрагентів та аналіз конкурентів) (рис. 17).

Оснovoу інформаційного забезпечення системи управління становить облікова інформація, що міститься в системі бухгалтерського обліку і звітності (частка економічної інформації в загальній сукупності інформаційних потоків більше 90 %, з яких 80 % займає бухгалтерська).



Рис. 17. Структура системи обліково-аналітичного забезпечення прогнозування

Проаналізувавши все вище зазначено, ми систематизували процес облікового забезпечення прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень (рис. 18).

Облікова інформація сама по собі є значною цінністю, незалежно від фактів, які вона фіксує. Ця цінність зумовлена можливостями, котрі вона надає для прийняття рішень, тобто потенційними діями. Кожна така дія стає бухгалтерською категорією. Подібний підхід дозволяє відокремити явище (інформаційний аспект) від факту (економічний аспект) і зосередити увагу бухгалтера на явищі.



Рис. 18. Облікове забезпечення прогнозування на етапах прийняття управлінських рішень

З цього випливає, що входом і виходом бухгалтерської системи є не дебет і кредит, тобто не облікові координати, а облікова процедура: вхід – первинні документи (вхідні дані), вихід – звітність (результатна інформація). При цьому вартість інформації не має перевищувати витрат на її отримання, тому будь-яка втрата інформації має приносити більші збитки, ніж вартість втрачених даних.

Враховуючи те, що облік є діяльністю з послідовним процесом переробки даних в інформацію, використовуються різні методи в залежності від етапів формування інформаційних потоків:

1 етап – хронологічне і постійне в часі систематичне спостереження за об'єктами обліку – через документування та інвентаризацію;

2 етап – вимірювання величини господарських засобів та джерел їх формування, господарських процесів та їх результатів – через оцінку і калькулювання в єдиний грошовий вимірник;

3 етап – реєстрація та класифікація даних про зміни об'єктів обліку з метою їх систематизації за видами через подвійне їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку;

4 етап – узагальнення інформації з метою складання бухгалтерського балансу і звітності.

Контроль є об'єктивною необхідністю в процесі прийняття управлінських рішень, тому що завдяки йому реалізуються організаційні плани й здійснюється спостереження за ходом їх виконання.

Управління з точки зору теорії інформації, є перетворення інформації зворотного зв'язку в інформацію управлінських рішень, що покликані усувати ентропію (процес дезорганізації), котре приводить керовану систему в новий стан з врахуванням тенденції розвитку і середовища, що постійно змінюється. В табл. 10 наведений перелік показників, які використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Структура інформаційної бази при прийнятті управлінських рішень провідним управлінським персоналом заснована на декількох комплексах даних. Найбільш універсальні дані накопичуються і формуються в системі бухгалтерського обліку (на долю економічної інформації в загальній сукупності інформаційних потоків приходиться більше 90%, з котрих 80% займає бухгалтерська). Тому основу інформаційного забезпечення системи управління становить облікова інформація, що міститься в системі бухгалтерського обліку і звітності.

Виділимо завдання, що створюють верхній рівень системи управління підприємством і формують предметну сутність стратегічних рішень: формування стратегії розвитку підприємства; управлінські рішення структурі підприємства; рішення по структурі облікової системи; вибір облікової політики підприємства.

Місце бухгалтерської звітності в інформаційному забезпеченні управлінської діяльності обумовлюється різними організаційно-правовими формами та складністю організаційної структури.

Обстеження використання показників звітності в управлінні переконує в тому, що не всі показники документів мають однакову важливість в управлінні. Не зважаючи на те, що керівництвом для прийняття численних управлінських рішень бухгалтерська звітність використовується не належним чином, все ж можна окреслити основні напрямки її використання:

- контроль – для забезпечення достовірності фінансової інформації відносно діяльності підприємства або використання його ресурсів;
- оцінка – для оцінки значення різних минулих та майбутніх подій;
- планування – одержання інформації про бажані ділові угоди та інші економічні події, а також вплив на організацію, використання цієї інформації як основи для створення схеми дій, котрим організація повинна слідувати в подальшому.

Таблиця 10

## Система показників, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень

Аналіз	Підрозділи аналізу	Показники	Джерела інформації	Користувачі
Аналіз реалізації продукції	Динаміка реалізації основних видів продукції	Темп зростання (зниження) обсягу реалізації продукції, середньорічні темпи зміни реалізації продукції	Бізнес-план підприємства, оперативні плани-графіки, звітність ф. 5-ЗЕЗ «Звіт про експорт (імпорт) товарів, що не проходять митного декларування», ф. 2 «Звіт про фінансові результати», відомість 16 «Рух готових виробів, їх відвантаження та реалізація» та ін.	Керівництво підприємства, відділ маркетингу, відділ збуту
	Оперативний аналіз виконання плану реалізації продукції	Планований та фактичний обсяг реалізації продукції в натуральному вимірнику Плановий та фактичний обсяг відвантаженої продукції в натуральному вимірнику за місяць		
Аналіз ринків збуту продукції		Обсяг реалізації продукції у натуральному вимірнику в межах місцевого рівня, області, України, за межами України; місткість товарного ринку; ринкова частка	Статистичні дані, дані маркетингового дослідження	Керівництво підприємства, відділ маркетингу
Аналіз конкурентно-спроможності		Показник конкурентоспроможності	Бізнес-план підприємства, оперативні плани-графіки, відомість 16 «Рух готових виробів, їх відвантаження та реалізація» та дані маркетингового дослідження	Керівництво підприємства, відділ маркетингу
Аналіз асортименту продукції		Плановий та фактичний обсяг виробництва продукції за асортиментом; коефіцієнт номенклатурності; коефіцієнт оновлення асортименту; обсяг витрат на розробку нового виду продукції	бізнес-план підприємства, оперативні плани-графіки, відомість 16 «Рух готових виробів, їх відвантаження та реалізація»	Відділ маркетингу, відділ збуту
Аналіз матеріальних ресурсів		Загальна потреба в матеріальних ресурсах, забезпеченість потреби джерелами покриття, матеріаломісткість, матеріаловіддача, Швидкість обороту матеріальних запасів, терміни зберігання матеріальних запасів, зміна ціни матеріальних ресурсів, економія(перевитрата) матеріалів внаслідок зміни матеріаломісткості, загальна вартість	Планові дані, які використовуються для аналізу постачання матеріалів, планові обсяги запасів та обсяги надходження (портфель замовлення), договори, угоди, контракти на постачання сировини та матеріалів. Дані документів складського, синтетичного й оперативного обліку. Дані зі звітності про матеріальні витрати на виробництво	Відділ маркетингу, виробничого менеджменту
Аналіз фінансового стану		Показники оцінки ліквідності, оцінки фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, майнового стану	Фінансова звітність	Фін. служба, керівництво, інвестори

## Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5
Аналіз ефективного використання трудових ресурсів	Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами	Дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства, коефіцієнт обороту з приймання, звільнення, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт загального обороту	Первинні документи: накази та розпорядження про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток; «Звіт із праці», «Звіт підприємства з продукції», «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.	Керівництво підприємства, кадровий відділ
	Аналіз використання фонду робочого часу	Середньооблікова чисельність робітників, середня тривалість робочого часу, фонд робочого часу, втрати робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції		
	Аналіз балансу робочого часу	Календарний фонд часу, Кількість робочих днів, невиходи на роботу, тривалість робочого часу, надурочно відпрацьований час		
Аналіз ефективного використання основних засобів		Коефіцієнт зносу, придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт приросту, фондоозброєність праці, фондовіддача, фондомісткість. Коефіцієнт використання календарного, режимного, планового часу, коефіцієнт змінності обладнання	Паспорт підприємства; план економічного та соціального розвитку; план технічного розвитку; «Баланс»; «Звіт про власний капітал»; «Звіт підприємства (об'єднання) з продукції»; «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос)». Дані проведених на підприємстві інвентаризацій, інвентарні картки обліку	Керівництво підприємства, фінансовий відділ
Аналіз витрат на виробництво		Собівартість одиниці продукції; виконання плану зниження собівартості порівнянної продукції; витрати на 1 грн товарної продукції	Планова собівартість продукції; аналітичні розрахунки, норми й нормативи споживання ресурсів; звітна інформація, дані оперативного обліку	Керівництво підприємства, фінансовий відділ, відділ збуту
Аналіз фінансових результатів		Доходи від реалізації продукції; доходи від інших операцій; прибуток на одиницю продукції; прибуток від реалізації продукції; прибуток від операційної діяльності; прибуток від звичайної діяльності; оподаткований прибуток; чистий прибуток. Резерви зростання	Плани економічного та соціального розвитку, фінансовий план (розрахунковий баланс доходів і витрат), бізнес-план форми фінансової звітності, декларація про прибуток підприємства, матеріали маркетингових досліджень.	Інвестори, керівники підприємства, держава

## **Питання для самоконтролю**

1. Які методи впливають на вибір методу прогнозування?
2. Яким вимогам мають відповідати методи прогнозування?
3. На якій інформації базують кількісні і якісні методи прогнозування?
4. Які Ви знаєте методи фінансових прогнозів?
5. Перерахуйте класифікаційні ознаки прогнозів.
6. Назвіть основні стадії прийняття управлінських рішень.
7. У чому полягає сутність облікової складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
8. У чому полягає сутність складової контролю прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
9. У чому полягає сутність аналітичної складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
10. Вкажіть зміст завдань стадії підготовки управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
11. Вкажіть зміст завдань стадії ухвалення управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
12. Вкажіть зміст завдань стадії реалізації управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
13. Назвіть структурні елементи системи показників, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень.
14. Назвіть джерела інформації для кожного етапу аналізу з метою прогнозування.

### **Кейс до практичних робіт**

1. Здійснить прогноз фінансових показників у межах своєї стратегії.

## **Практична робота 9 ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ**

**Мета:** Удосконалити теоретичні знання щодо питань прогнозування та набути практичних навичок формування різного роду прогнозів як поточних так і стратегічних

### **Питання для обговорення**

- 9.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації
- 9.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень
- 9.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень

### **Завдання кейсу до практичної роботи**

*Здійснить прогноз фінансових показників у межах своєї стратегії.*

**Методичні рекомендації щодо використання фінансової звітності у процесі прогнозування.**

Головним призначенням фінансової звітності підприємства є одержання інформації, яка дає достовірне й повне уявлення про майновий і фінансовий стан компанії. На жаль, до останнього часу фінансова звітність українських

підприємств не відповідає цим вимогам. Справа в тому, що серед практикуючих працівників фінансово-бухгалтерських служб існувала точка зору, що основною, якщо не єдиною, цілю складання бухгалтерської звітності є її надання в державні контролюючі органи. Виходячи з цього, основною вимогою до складання звітності було відображення інформації таким чином, щоб, не порушуючи принципів існуючого податкового законодавства, мінімізувати податкову базу. Це приводило до того, що інформація бухгалтерської звітності була "непрозорою" і не могла використовуватися повною мірою для прийняття управлінських і інвестиційних рішень.

Призначення основних компонентів фінансової звітності описано в таблиці 25.

Таблиця 25

Призначення основних компонентів фінансової звітності

Компоненти фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
1	2	3
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Наявність економічних ресурсів, які є на підприємстві на дату балансу	Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства. Прогнозування майбутніх потреб у позиках.
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний період	Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат
Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду	Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі
Звіт про рух коштів	Одержання й використання коштів протягом звітного періоду	Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства
Примітки	Обрана облікова політика. Інформація, не наведена у звітах, але обов'язкова для прийняття рішень. Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для їхнього розуміння	Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств

Варто пам'ятати, що для того, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, необхідно виявити й пояснити взаємозв'язок між компонентами фінансових звітів.



## **ТЕСТИ ДО ТЕМИ**

### **1. Які фактори впливають на стратегічне прогнозування:**

- а) форма прогнозу та період прогнозування;
- б) доступність відповідності і придатність даних;
- в) точність прогнозу, особливості об'єкта прогнозування;
- г) всі відповіді вірні.

### **2. Якісний метод ґрунтується на:**

- а) досвіді, інтуїції, експериментних оцінках фахівців угалузі при прийнятті рішення;
- б) досвіді достовірних даних;
- в) інформації, яку можна одержати знаючи тенденції зміни параметрів;
- г) статистично достовірні залежності, що характеризують діяльність об'єкта управління.

### **3. Який метод виділяють Р. Сократ та П. Хіро:**

- а) якісний метод;
- б) кількісний метод;
- в) комбінований метод;
- г) аналітичний метод.

### **4. Прогнози класифікують за такими ознаками:**

- а) цільовий та нормативний;
- б) пошуковий та прогностичний;
- в) період упередження;
- г) всі відповіді вірні.

### **5. При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:**

- а) компетентність експерта;
- б) наявність статистичних даних за необхідний період;
- в) простоту прогнозування для розуміння і використання;
- г) показники виражені в знакових одиницях.

### **6. Фінансова звітність повинна містити:**

- а) достовірну статистику на підприємстві;
- б) доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішення;
- в) поточний звіт;
- г) висновок прогнозиста.

### **7. Технологія прийняття управлінського рішення охоплює такі стадії:**

- а) стадія підготовки та ухвалення;
- б) стадія підготовки та завершення;
- в) стадія підготовки та прогнозування;
- г) стадія підготовки, ухвалення та реалізації.

### **8. Ревелентна інформація – це**

- а) інформація, яка необхідна для вирішення управлінського завдання;
- б) інформація, яка необхідна для прогнозування;
- в) інформація, яка необхідна для визначення методу;
- г) інформація, яка необхідна на стадії підготовки прийняття рішення.

### **9. Показники, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень:**

- а) аналіз, підрозділи аналізу, показники, джерела інформації, користувачі;
- б) аналіз підприємства та достовірна інформація;
- в) аналіз керівництва підприємства відділу маркетингу;
- г) бізнес план підприємства.

### **10. Основні напрямки бухгалтерської звітності:**

- а) контроль, оцінка, планування;
- б) звіт та статистичні дані;

в) планування та звіт про витрати на підприємстві;  
г) контроль прогнозування, експертна оцінка статистичних даних, достовірна інформація.

**11. У прогнозуванні використовуються:**

- а) методи теорії імовірності;
- б) методи теорії прийняття управлінських рішень;
- в) сальдовий метод;
- г) податковий метод.

**12. Загальними рисами прогнозування і планування є:**

- а) єдина мета й урахування вимог економічних законів;
- б) тимчасові межі й широта охоплення задач;
- в) методи, що використовуються;
- г) корисність і інтервальність.

**13. Залежно від масштабу прогнозування прогнози поділяються на:**

- а) інтуїтивні, формалізовані й логічні;
- б) планифікаційні, інтервальні й управлінські;
- в) довго- і середньострокові, оперативні;
- г) макроекономічні, галузеві, регіональні і прогнози рівня підприємства.

**14. Залежно від часу прогнозування розрізняють:**

- а) прогноз умовний і безумовний;
- б) прогноз інтервальний і точечний;
- в) прогноз якісний і кількісний;
- г) прогноз довго-, середньо- і короткостроковий, оперативний.

**15. Залежно від форми вираження прогнозної величини розрізняють:**

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

**16. Залежно від способу побудови прогнозу розрізняють:**

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

**17. Прогноз, що стосується часу здійснення події, називається:**

- а) умовний;
- б) тимчасовий;
- в) нормативний;
- г) пошуковий.

**18. Залежно від конкретності постановки задач більш конкретним є:**

- а) прогноз у порівнянні з планом;
- б) план у порівнянні з прогнозом;
- в) прогноз у порівнянні з економічним аналізом;
- г) немає правильної відповіді.

**19. Недостовірний, тобто не здійснився прогноз:**

- а) ніколи не може бути корисним;
- б) може бути корисним;
- в) завжди буде корисним;
- г) побудований на принципі вибору альтернативних варіантів.

**20. Відхилення фактичного значення економічного показника від прогнозного називають:**

- а) якістю прогнозу;
- б) помилкою прогнозу;

- в) корисністю прогнозу;
- г) упередженістю прогнозу.

## **ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

- 9.1. Методи оцінки результатів стратегічного планування**
- 9.2. Методи оцінювання ефективності впровадження стратегії**
- 9.3. Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників**

### **9.1. Методи оцінки результатів стратегічного планування**

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методичку, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Сформувані перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо.

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_p < T_n(3)$$

де зп–трудові витрати (заробітна плата); сп– повна собівартість товарної продукції; мв– матеріальні витрати; тп – вартість товарної продукції; р – розрахунковий показник (визначається як п+мв); п – прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку – найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначають за коефіцієнтом К рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена):

$$K = 1 - \frac{6S(d)^2}{n^3 - n} \quad (4)$$

Коефіцієнт К при повній відповідності двох послідовностей (нормативної та фактичної), коли кожний показник займає одне й те ж місце в обох рядах, дорівнює +1, що означає повну позитивну кореляцію. При негативній

залежності, тобто якщо в одній послідовності показники розміщені в зворотному порядку порівняно з другою, то коефіцієнт дорівнює  $-1$ , що означає від'ємну кореляцію. Для решти випадків  $K$  займає положення між граничними значеннями. Зростання  $K$  від  $-1$  до  $+1$  характеризує збільшення відповідності між двома послідовностями. Отже, під час аналізу слід звертати увагу не тільки на знак і значення коефіцієнта Спірмена, а й на його розмах. Доцільно зображати зміну цього коефіцієнта графічно. Значення  $K$ , яке повторюється з невеликим розмахом, у визначених межах, напрям якого відрізняється від нульової лінії, свідчатиме про наявність певної стратегії. Причому, чим менший цей розмах, тим більш визначеною є стратегічна лінія поведінки організації. Наближення до крайніх значень коефіцієнта кореляції  $+1$  або  $-1$  свідчить про орієнтацію діяльності організації на підвищення результативності або, відповідно, її зниження.

Коефіцієнт Спірмена є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності організації, що дає змогу відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії. Однак при цьому не враховуються чинники, які зумовлюють певні пропорції показників. До таких чинників належать технологія виробництва, продукція, основні виробничі фонди тощо. Отже, черговий етап дослідження стратегії передбачає визначення того, як за цими чинниками оцінити рівень і пропорції діяльності організації.

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників і порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації. Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей організації.

Водночас важливо визначити також рівень ризику, в умовах якого стратегія реалізується.

Критичне значення  $Z$ -чинника, розраховане відомим західним економістом Е. Альтманом за даними статистичної вибірки, становить  $2,675$ . З цією величиною порівнюють розрахункове значення показника для конкретної організації, що дає змогу прогнозувати в недалекому майбутньому (два — три роки) банкрутство ( $Z < 2,675$ ) чи стійке фінансове положення ( $Z > 2,675$ ) організацій.

Відомі й інші аналогічні критерії. Наприклад, британські вчені Таффлер і Тішоу запропонували чотирифакторну модель оцінки вибраної стратегії в умовах ризику.

Таким чином, оцінка вибраної стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються.

## **9.2. Методи оцінювання ефективності впровадження стратегії**

Виявлення пріоритетів є проведення процедур виявлення основного варіанту розвитку серед альтернативних варіантів, об'єктів, критеріїв, факторів, характеристик (самих об'єктів) та ін.

Виявлення пріоритетних напрямків розвитку може здійснюватися методом

парних порівнянь, який є важливим компонентом методу аналізу ієрархій, коли об'єкти упорядковуються і соподчиняються за рівнями ієрархії. Парні порівняння виконує експерт або група експертів під контролем ведучого (модератора). «Веса» об'єкта є суб'єктивними думками і потребують оцінки узгодженості.

Розглянемо приклад, в якому нами виконано оцінку впливу заходів з розвитку транспорту регіону А на досягнення мети "Розвиток автотранспортної мережі, що задовольняє потреби населення регіону А, а також поліпшення системи управління автотранспортними потоками". Позначимо цю мету як Z. Як інструмент управління регіоном на основі аналізу його стану доцільно використовувати метод аналізу ієрархій (МАІ). Розрахунки з використанням методу МАІ дозволяють отримати оцінку впливу заходів з розвитку галузі регіону через їх вплив на критерії (показники-фактори К) і на показник Z-ступеня досягнення мети, що дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження того чи іншого заходу П, спрямованого на розвиток галузі, в короткостроковому періоді.

В якості критеріїв ефективності роботи транспортної галузі обрані показники для проведення множинного регресійного аналізу транспортних підприємств, а саме: К1 – збільшення частки транспорту загального користування в пасажирських перевезеннях; К2 – підвищення рівня якості обслуговування та безпеки населення на автомобільному транспорті; К3 – збільшення пропускної спроможності вулично-дорожньої мережі в містах краю; К4 – посилення контролю правил дорожнього руху автотранспортних засобів; К5 – збільшення кількості відкритих стоянок і багаторівневих парковок; КБ – збільшення обсягу перевезень пасажирів пасажирським автомобільним транспортом на території краю; К7 – зниження коефіцієнта зносу рухомого складу пасажирського транспорту.

Значимість даних показників для досягнення обраної мети представлена в табл. 11. Відповідно, показники, що характеризують в найбільшій мірі досягнення мети, мають вищі оцінки. Значимість критеріїв з позиції експертів наведена в табл. 12.

Таблиця 11

Значимість впливу показників К1-К7 на досягнення мети

Показник	Значимість
К1	0,08
К2	0,23
К3	0,3
К4	0,16
К5	0,09
К6	0,07

Таблиця 12

Експертна оцінка значимості критеріїв

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
К1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
К2	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9
К3	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10

K4	8	9	9	8	8	9	8	8	8	8
K5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6
K6	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
K7	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2

У найбільш значущих показників, з точки зору залучених експертів, виставлені бальні оцінки від 0 до 10, де найбільший бал мають показники, які відповідно більшою мірою відображають наступ обраної мети. Далі необхідно визначити попарні порівняння критеріїв, усереднені з урахуванням думок 10 експертів (табл. 10).

Таблиця 10

Попарні порівняння (усереднені)

K1 / K2	K1 / K3	K1 / K4	K1 / K5	K1 / K6	K1 / K7	K2 / K3	K2 / K4	K2 / K5	K2 / K6	K2 / K7
0,36	0,34	0,40	0,62	1,55	<b>2,00</b>	0,93	<b>1,10</b>	1,55	4,25	5,50
K3 / K4	K3 / K5	K3 / K6	K3 / K7	K4 / K5	K4 / K6	K4 / K7	K5 / K6	K5 / K7	K6 / K7	
1,18	1,83	4,57	5,80	1,55	3,88	4,95	2,53	3,20	1,30	

Для контролю правильності порівняння факторів розраховується показник узгодженості (ПС) як сума добутків значень оцінки фактора в рядку і в стовпці по кожному фактору. Потім розраховується індекс узгодженості (ІС) як частка від ділення різниці показника узгодженості та кількості факторів на різницю кількості факторів і одиниці. Індекс узгодженості в даному випадку склав 0,01 < 10%, значить, думки експертів щодо значущості впливу критеріїв на Z узгоджені.

Заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети розвитку: П1 – надання пільг учням і студентам на тролейбусних перевезень; П2 – установка достатньої кількості стаціонарних камер фіксації порушень правил дорожнього руху; П3 – оптимізація маршрутної мережі; П4 – впровадження комплексної схеми організації дорожнього руху; П5 – будівництво багаторівневих парковок в уже забудованих територіях і збільшення кількості відкритих стоянок для тимчасового зберігання автомобілів у знову споруджуваних мікрорайонах, а також перехоплюючи парковок на під'їздах до міста; П6 – організація муніципальних і міжмуніципальних автобусних маршрутів в сільських районах регіону Л.

Проміжні розрахунки з використанням методу аналізу ієрархій в результаті дозволять нам визначити вектор розподілу бюджету фінансування заходів розвитку галузі регіону А.

В ході розрахунків отримуємо вектор {0,226; 0,116; 0,163; 0,163; 0,161; 0,172} (табл. 11), який відображає оптимальний розподіл пріоритету заходів розвитку галузі відповідно до альтернативними заходами, які надають найбільший вплив на Z-досягнення мети. Очевидно, що заходи, які мають найвищий ранг (найбільший відсоток в структурі пріоритету), надаватимуть більш істотний вплив на досягнення мети.

Таблиця 13

## Розподіл пріоритетності заходів щодо розвитку транспорту регіону А

Позначення і опис заходів з розвитку галузі		Вектор	Структура пріоритету фінансування	Рейтинг вибору заходів щодо розвитку галузі в прогнозі
П1	Надання пілг учням і студентам на тролейбусних перевезень	0.226	22,6	1
П2	Установка достатньої кількості стаціонарних камер фіксації порушень правил дорожнього руху	0.116	11,6	5
П3	Оптимізація маршрутної мережі	0,163	16,3	3
П4	Впровадження комплексної схеми організації дорожнього руху	0.163	16,3	3
П5	Будівництво багаторівневих парковок в уже забудованих територіях і збільшення кількості відкритих стоянок для тимчасового зберігання автомобілів у знову споруджуваних мікрорайонах, а також перехоплюючи парковок на під'їздах до міста	0,161	16,1	4
П6	Організація муніципальних і міжмуніципальних автобусних маршрутів в сільських районах регіону А	0,172	17,2	2
Разом		1.000	100,0	

Для вибору оптимальної стратегії розвитку використовують різні методи: в залежності від цілей розвитку, директивне напрямом розвитку, залучення консультантів з розвитку.

Метод вибору стратегії в залежності від цілей розвитку об'єкта зосереджений на його основних стратегічних цілях, в залежності від яких проводиться оцінка альтернативних стратегій. Найбільш підходяща стратегія може бути прийнята для подальшої реалізації. Для успішного застосування даного методу відбору обов'язковим є чітке визначення стратегічних цілей, їх коректність, ясність, а також кількісна вимірність.

Метод відбору життєздатною стратегії з безлічі альтернатив пов'язаний з установками вищого керівництва, яке приймає рішення про конкретний спосіб дій в майбутньому.

Запрошення зовнішніх консультантів, експертів, компетентних в розробці стратегічних позицій, також часто застосовують при виборі стратегій.

У роботах багатьох авторів з питань формування та реалізації стратегії в галузях економіки відзначається той факт, що поки ще не сформовані єдиний підхід і комплексна система оцінки ефективності реалізації стратегії, також практично не враховуються особливості впливу інноваційних факторів розвитку економіки.

Методи оцінки ефективності стратегій можна розділити на кількісні і

якісні. Їх використання визначається тими результатами, які передбачається отримати.

Кожен з методів оцінки ефективності стратегій притаманні такі ознаки і сферою застосування. Основні кількісні методи пов'язані з розрахунком показників прибутковості, фінансових коефіцієнтів. Поряд з показниками вартості, для оцінки ефективності стратегії часто застосовують збалансовані показники, які характеризують економічний потенціал об'єкта. Для розрахунку короткострокової ефективності застосовують блок фінансових показників. Таким чином, в даний час використовується різноманіття методів і методик оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств, проте в кожному конкретному випадку повинен задаватися і визначатися інтегральний показник, досить повно враховує вплив всіх факторів ринку.

Ефективність стратегії, якщо стратегія розглядається в якості своєрідного детального плану для досягнення заданих цілей розвитку об'єкта (підприємств транспорту, транспортної галузі в цілому, транспорту регіону та ін.), Може бути виражена через відповідність отриманого результату поставленим стратегічним цілям розвитку об'єкта.

Крім того, якщо розглядати ефективність реалізації стратегії, потрібно врахувати її адекватність вимогам зовнішнього середовища з урахуванням факторів динаміки. У зв'язку з цим в даний час актуальними стратегіями інноваційного розвитку є ефективні стратегії, які націлені не тільки на технічну і технологічну модернізацію перевезень, але також і на створення сучасних систем управління об'єктом.

При проведенні оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно вибрати критерії (актуальні показники і їх значення), за допомогою яких може проводитися така оцінка.

До таких показників можна віднести актуальні показники підприємств транспорту, під якими розуміються показники, що характеризують функціонування підприємства в режимі реального часу і представляють істотну важливість для оцінки діяльності підприємства з позиції досягнення бажаних цілей в конкретній обстановці, включаючи не стаціонарність розвитку російського ринку транспортних послуг (РРТУ). Наприклад, для сучасного нестабільного стану до найбільш значущих показниками розвитку ринку автотранспортних послуг можна віднесли наступні: фінансові показники (коефіцієнти поточної ліквідності П1, забезпеченості власними оборотними засобами П2, автономії П3, рентабельність активів П4 і рентабельність послуг П5); техніко-експлуатаційні (коефіцієнт випуску на лінію П6, коефіцієнт технічної готовності автомобілів П7, коефіцієнт зносу П8, індекси обсягів перевезень П9 і вантажообігу П10); економічні показники (ланцюговий індекс зміни доходів П11, ланцюгової індекс зміни витрат П12). Виявлено, що для різних підприємств транспорту в залежності від факторів, що визначають розвиток ринку, зміни актуальних показників виглядають неоднаково, тому і для оцінки стратегій необхідно також використовувати різні показники.

Комплексна економічна оцінка варіантів стратегії розвитку передбачає детальний облік прогнозованих результатів реалізації кожного з варіантів

розвитку і пов'язаних з ними витрат. Даний вибір повинен бути зорієнтований не тільки на досягнення кінцевих цілей, але також на найбільшу величину ефективності проміжних рішень (тактичних за періодами реалізації завдань). Оцінка проміжних рішень дозволить відстежити ефективність всього дерева рішень і оцінити можливі відхилення в ході реалізації стратегічних цілей.

*Оцінка стратегії* являє собою заключний етап стратегічного планування і може виконуватися за наступними напрямками:

– оцінка запропонованих варіантів реалізації стратегії (їх придатність, здійсненність, адекватність, прийнятність);

– зіставлення результату реалізації кожної стратегії з рівнем досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку об'єкта.

Оцінка стратегії є оцінкою вироблених стратегічних варіантів для визначення їх оптимальності і порівняння передбачуваних результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей. Ефективна система оцінки включає три елементи: мотивацію, інформацію і критерії оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії.

Виділяють наступні *критерії оцінювання стратегії*: послідовність здійснення стратегії, узгодженість з вимогами зовнішнього середовища, здійсненність стратегії, адекватність її реалізації при зіставленні з прогнозованими факторами зовнішнього середовища, прийнятність для зацікавлених осіб (власників, клієнтів та ін.), Переваги в порівнянні з конкурентами.

В теорії також використовують спеціальні методи оцінювання стратегій, до широко відомим відносять такі: матриця Мак-Кінсі, аналіз портфеля замовлень, аналіз життєвого циклу, бенчмаркінг і багато інших.

*Аналіз віддачі (результативності)* стратегії може бути виконаний за допомогою наступних видів оцінки: *аналіз рентабельності вкладень і оцінка витрат і результатів*. Оцінка витрат і результатів здійснюється на основі оцінки грошового вираження витрат всіх видів ресурсів і результатів реалізації кожного варіанту стратегії. Вона дає можливість визначити величину перевищення результатів реалізації кожного з варіантів стратегії над відповідними витратами і показує варіант, здатний забезпечити максимальну прибутковість.

Ефективна система оцінки вимагає наявності наступних основних елементів:

1) потреба вищого керівника в проведенні оцінки своїх показників або майбутніх результатів реалізації стратегії;

2) наявність необхідної інформації для проведення оцінки запропонованої стратегії, а також майбутніх результатів її реалізації;

3) критерії оцінки стратегії, наприклад:

- рівень узгодженості з вимогами і змінами факторів зовнішнього середовища;

- рівень здійсненності стратегії. Стратегія повинна реалізовуватися в рамках доступних ресурсів (трудових, матеріальних, інформаційних,

фінансових), з величиною і вартістю яких в майбутньому не виникне істотних проблем;

- рівень прийнятності (відповідності очікуванням) для зацікавлених осіб;
- рівень створення або підтримки конкурентних переваг на ринку транспортних послуг.

За результатами оцінки стратегії розробляються економічні рішення в частині її прийняття і підбору методів реалізації. Оцінка повинна підтверджувати рішення про вибір стратегії і сприятиме визначенню практичної значущості стратегії. Для цього повинні бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, засновані на оцінці представленої інформації.

У процесі функціонування підприємства транспорту стикаються з проблемами вибору альтернативних варіантів розвитку. Адекватним інструментом обґрунтування такого вибору є управлінський аналіз в цілому і окремі його складові. Для всіх видів економічних та управлінських рішень необхідно визначення беруться до уваги витрат.

Особливості сучасних умов формування рішень:

- посилення динамізму навколишнього середовища і зменшення періоду часу, відведеного на підготовку рішень;
- зростання складності обробки інформації при підготовці рішень;
- зростання ціни можливих негативних наслідків від рішень.

Структура і етапи обґрунтування економічного рішення наведені в табл. 14.

Таблиця 14

Структура і етапи обґрунтування економічного рішення

Етап	Характеристика етапу
підготовка	Оцінка поточного стану, виявлення і аналіз проблем функціонування підприємства транспорту; розробка стратегічних цілей розвитку; збір та аналіз інформації; прогнозування факторів розвитку РРТУ; виявлення та аналіз альтернативних стратегій розвитку; відбір прийнятних стратегій; попередній вибір оптимального варіанту реалізації стратегії розвитку
ухвалення	Оцінка альтернатив реалізації стратегії; розрахунок майбутніх проміжних результатів прийнятої стратегії розвитку і її альтернатив; відбір остаточного варіанту реалізації стратегії; твердження і узгодження стратегії з усіма зацікавленими особами
Реалізація	Організація виконання всіх елементів реалізації стратегії; матеріально-технічне забезпечення реалізації; виконання рішення
контроль	План-фактний аналіз результатів реалізації стратегії; оцінка результатів реалізації стратегії; оцінка ефективності реалізації стратегії

Варіанти управлінських рішень, які можуть бути прийняті за результатами проведеного управлінського аналізу ресурсів і результатів діяльності підприємств транспорту або автосервісу, наведені в табл. 15.

## Деякі приклади рішень за результатами аналізу підприємств транспорту (на прикладі автомобільного транспорту)

Об'єкт аналізу	Приклади рішень	Можливі результати рішення
Основні засоби	Оновлення (лізинг, кредит, оренда, покупка, аутсорсинг)	Зниження витрат на ремонт, скорочення простоїв, зростання обсягів послуг, поліпшення техніко-експлуатаційних показників (ТЕП)
	Продаж зайвої техніки, невикористовуваних об'єктів основних засобів	Отримання доходу, зниження податку на майно
	Здача в оренду невикористаної техніки	Отримання позареалізаційні доходи
	Модернізація техніки (системи навігації та ін.)	Економія витрат на паливо, поліпшення ТЕП, зростання доходів
Оборотні засоби послуги	Оптимізація роботи з боржниками	Скорочення величини і термінів погашення дебіторської заборгованості, приріст доходів
	Оптимізація витрат на матеріальні ресурси (зміна постачальника ресурсів, аутсорсинг постачання, логістика запасів)	Зниження витрат на закупівлю і зберігання, скорочення відволікаються з виробництва засобів, поліпшення поставок матеріалів, зниження простоїв транспортних засобів в ремонті
	Диверсифікація послуг (нові види послуг, створення дочірніх підприємств, філій)	Приріст доходів і прибутку підприємства
Витрати	Ліквідація неприбуткових послуг	Зниження збитків і втрат (витрат)
	Засоби збуту послуг (бонуси, знижки та ін.)	Приріст збутових показників, зростання доходів і клієнтоорієнтованості
	Аутсорсинг окремих функцій	Економія витрат на утримання підрозділів
Трудові ресурси (Персонал)	Продаж зношеної техніки	Економія витрат на ремонт і запчастини
	Впровадження IT-рішень	Вивільнення персоналу і економія витрат на оплату праці та податки
	Зміна постачальника ресурсів	Економія витрат на паливо, шини та запчастини
	Переклад окремих фахівців на ПБОЮЛ	економія податків
	Використання сучасних схем мотивації і стимулювання	Зростання об'ємних показників, продуктивності праці, поліпшення обслуговування клієнтів, підвищення лояльності
	Поліпшення системи набору та відбору персоналу	Скорочення витрат
	Створення додаткових підрозділів (відділ маркетингу, митного оформлення, реклами та ін.)	Підвищення доходів і прибутку підприємства, поліпшення конкурентних позицій

Бізнес процеси	Аутсорсинг допоміжних процесів	Економія витрат на ресурси процесу
	Реінжиніринг бізнес-процесів	Приріст доходів, прибутку, скорочення витрат

Таким чином, результати є основою для прийняття грамотних економічних та управлінських рішень в діяльності підприємств транспорту, що призведе до підвищення показників ефективності їх діяльності в цілому.

При прийнятті управлінського рішення необхідно врахувати всю якісну інформацію, яка може вплинути на майбутній прибуток підприємства. При аналізі витрат, пов'язаних з прийняттям можливих рішень, необхідно врахувати наступне:

- при виборі варіантів потрібно зіставляти не удільний (на одиницю послуг), а загальні витрати і доходи;
- слід зіставляти майбутні доходи і витрати по кожному з розглянутих варіантів не в цілому, а по кожній статті, тоді буде ясно, за рахунок чого відбулася зміна;
- особливу увагу потрібно приділити тому, який вплив матиме кожен альтернативний варіант не тільки на зміну складу витрат, але і на можливу зміну готівки підприємств;
- в разі обмеження ресурсів потрібно знайти варіант рішення, що дозволяє отримати максимальний прибуток при даному обмеженні, але з урахуванням моральних чинників.

### **9.3. Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників**

Іноді стратегії необхідно припинити або змінити. Це викликано такими чинниками, як:

- брак ресурсів (фінанси, час, кадри);
- зміна стратегічних проблем організації;
- конфлікт різних стратегій внутрішнього та зовнішнього середовища;
- зміна керівництва.

Це цілком нормальне природне явище. Гірше, коли організація грузне в стратегіях, які не відповідають новим умовам, ситуації, а стратегії залишаються на рівні самоцілі організації та збереження честі мундира керівника.

Тому необхідно постійно вивчати стан реалізації стратегії.

Впровадження стратегії передбачає управління в режимі реального часу. Головна ознака такого управління — управління за сигналами (слабкими, сильними) або за відхиленнями. Такий підхід дає можливість своєчасно дізнаватись про відхилення стратегічного курсу; швидко реагувати на ці зміни, завчасно приймати контрзаходи або використовувати нові «стратегічні вікна». Відповідні управлінські дії:

- спостереження за перебігом реалізації стратегії;
- моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов;
- визначення сигналів відхилень від стратегічної норми;
- встановлення сили сигналу (слабке відхилення, сильне відхилення);

- підготовка рішень та здатність відповідних управлінських дій;
- гнучкість управлінської політики.

Проте на етапі реалізації стратегії відбувається пристосування процесу стратегічних змін до мінливості умов, нових проблем, корекції цілей, оновлення завдань тощо. Коли організація змінюватиметься, не-обхідно бути готовим до періоду катарсису. Можуть вирувати пристрасті та зростати напруження. Емоції шкодитимуть успішному впровадженню стратегічного плану.

Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:

- Опір, що чинить персонал. Це може бути наслідком різних пере-конань або просто відсутності достатньої інформації, якщо люди широко не залучались до обговорення стратегій.
- Професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем.
- Невідповідна кількість персоналу та неправильна зосередженість на різних видах діяльності.
- Відсутність або неадекватність супроводжувальних стимулів.
- Гальмуючий вплив попередніх рішень, планів.
- Відсутність офіційної підтримки вищих органів управління.
- Брак ресурсів, резервів діяльності.
- Відсутність чітких алгоритмів, механізмів впровадження страте-гічних змін.
- Зміна макрофакторів (економіка, політика, законодавство).

### **Питання для самоконтролю**

1. *За якими критеріями оцінюють стратегію?*
2. *Що входить в нормативну структуру темпів зростання?*
3. *Як визначається коефіцієнт рангової кореляції?*
4. *Як визначити рівень ризику в умовах якого стратегія реалізовується?*
5. *Як може здійснюватися виявлення пріоритетних напрямків розвитку?*
6. *Які заходи формують систему коригувальних дій?*
7. *Які В знаєте заходи коригування стратегій?*
8. *Які основні причини, що перешкоджають впровадженню стратегії?*

### **Кейс до практичних робіт**

1. *Здійсніть оцінку впливу заходів розвитку на досягнення мети.*

## **Практична робота 10** **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ** **ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Мета:** *удосконалити теоретичні знання та набути практичних навичок контролінгу впровадження стратегії та її ефективності на основі обліково-аналітичної інформації.*

## Питання для обговорення

10.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації

10.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень

10.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на контрольні запитання:

### Завдання кейсу до практичної роботи

1. Здійснить оцінку впровадження стратегії та отриманих результатів у порівнянні з прогнозами. Оцініть ймовірність досягнення мети.



### ТЕСТИ ДО ТЕМИ

#### 1. Завершальним етапом розроблення стратегій

а) оцінка;

б) інформація;

в) дослідження;

г) експертиза.

#### 2. Чи можливо оцінити стратегію тільки за одним узагальнюючим показником?

а) неможливо оцінити;

б) можливо оцінити;

в) можливо, але не завжди;

г) інколи.

#### 3. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають

а) прибуток організації;

б) економічні результати розвитку організації;

в) аналіз економічних показників;

г) фінансовий звіт.

4. Чи можуть змінюватися свою важливість показники, які використовують для оцінки відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації?

а) можуть;

б) ні;

в) інколи;

г) по потребі.

5. У випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати

а) стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників;

б) стратегічні цілі організації;

в) прибуток підприємства;

г) оснащеність підприємства матеріально-технічною базою.

6. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати

а) прибутковою;

б) задовільною;

- в) результативною;
- г) прогресивною.

**7. За коефіцієнтом K рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена) визначають:**

- а) ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників;
- б) динаміку показників діяльності організації;
- в) стратегію організації;
- г) рентабельність.

**8. Коефіцієнт Спірмена дає змогу**

- а) розробляти стратегію підприємства;
- б) відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії;
- в) вивчати рентабельність організації;
- г) відстежувати загальну тенденцію.

**9. Метод парних порівнянь є**

- а) важливим компонентом методу аналізу ієрархій, коли об'єкти упорядковуються і співставляються за рівнями ієрархії;
- б) важливим показником в діяльності підприємства;
- в) важливим компонентом стратегії;
- г) важливим методом, коли об'єкти упорядковуються.

**10. Для вибору оптимальної стратегії розвитку використовують різні методи:**

- а) в залежності від цілей розвитку;
- б) в залежності від цілей розвитку, директивне напрямом розвитку, залучення консультантів з розвитку;
- в) директивний напрямом розвитку;
- г) залучення консультантів з розвитку.

**11. Метод вибору стратегії в залежності від цілей розвитку об'єкта зосереджений на**

- а) його основних стратегічних цілях, в залежності від яких проводиться оцінка альтернативних стратегій;
- б) його основних цілях розвитку;
- в) його основних компонентах стратегії;
- г) на його подальшій реалізації.

**12. Чи можна залучати зовнішніх консультантів, експертів, компетентних в розробці стратегічних позицій при виборі стратегій?**

- а) так;
- б) ні;
- в) заборонено;
- г) не можна.

**13. Методи оцінки ефективності стратегій можна розділити на**

- а) альтернативні, розподільчі;
- б) колективні, кількісні;
- в) кількісні і якісні;
- г) наукові, консультативні.

**14. Основні кількісні методи пов'язані з розрахунком**

- а) показника прибутковості, фінансових коефіцієнтів;
- б) показника рентабельності;
- в) показника збитковості;
- г) прибутковості.

**15. При розгляді ефективності реалізації стратегії, потрібно врахувати її**

- а) основні кількісні методи;
- б) адекватність вимогам зовнішнього середовища з урахуванням факторів динаміки;
- в) оцінку;
- г) адекватність.

**16. Заключним етапом стратегічного планування є**

- а) оцінка стратегії;
- б) оцінка ефективності стратегії;
- в) метод оцінювання;
- г) оцінка середовища.

**17. Ефективна система оцінки включає три елементи:**

- а) критерії оцінки стратегії;
- б) мотивацію, інформацію і критерії оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії;
- в) мотивацію;
- г) інформацію, мотивацію.

**18. Аналіз віддачі (результативності) стратегії може бути виконаний за допомогою наступних видів оцінки:**

- а) аналіз рентабельності вкладень і оцінка витрат і результатів;
- б) аналіз рентабельності вкладень;
- в) оцінка витрат і результатів;
- г) аналіз прибутковості.

**19. Чи може вплинути на стратегію такий чинник ,як зміна керівництва?**

- а) так;
- б) ні;
- в) інколи;
- г) в деяких випадках.

**20. Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:**

- а) професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем;
- б) оцінка стратегії;
- в) керівництво;
- г) збитковість.

## ЗМІСТ ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

На основі аналізу конкретної Підприємства, а саме підприємства бази практики або на матеріалах якого Ви готуєте випускню магістерську роботу, виконайте такі завдання.

1. Охарактеризуйте правовий статус та завдання діяльності Вашого підприємства.

2. Проаналізуйте організаційну структуру управління організацією.

3. Визначте стратегію, що реалізується підприємством на сьогодні.

4. Розробіть функціональну стратегію досліджуваного підприємства у напрямку якої можна досягнути розвитку. Для цього виконайте такі завдання:

– сформууйте місію пропонованої Вами функціональної стратегії;

– наведіть стратегічні цілі для досягнення стратегічної місії;

– побудуйте «дерево» цілей підприємства;

– визначте компоненти зовнішнього середовища функціонування підприємства та проаналізуйте їх вплив на діяльність. Обґрунтуйте як зміна характеристик окремих компонентів впливає на цілі діяльності організації;

Здійсніть аналіз зовнішнього середовища у напрямку виду економічної діяльності з точки зору привабливості та на основ аналізу макроекономічних показників використовуючи статистичні дані по Україні;

– визначте необхідність проведення експертного оцінювання та розробіть анкету опитування. Підведіть підсумки експертного оцінювання на основі анкетування;

– здійсніть комплексний аналіз середовища функціонування підприємства на основі PEST-аналізу, SWOT-аналізу;

– проведіть дослідження внутрішнього середовища підприємства;

– побудуйте організаційну структуру, яка була б спроможна реалізувати стратегії організації.

Захист проекту відбуватиметься на останніх двох практичних заняттях. Під час захисту доповідає свої дослідження та демонструє презентацію.

## ПРОПОНОВАНА ТЕМАТИКА ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Облікові процедури та інструменти на етапі формування стратегічних цілей розвитку підприємства.
2. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу внутрішнього середовища.
3. Структура показників для аналізу в межах маркетингових стратегій.
4. Структура показників для аналізу в межах фінансових стратегій.
5. Структура показників для аналізу в межах стратегій диверсифікації ринків збуту.
6. Структура показників для аналізу в межах стратегії максимізації обсягів збуту (виробництва) продукції, товарів, послуг.
7. Облікові процедури та інструменти на етапі формування стратегічних цілей розвитку підприємства.
8. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства.
9. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу зовнішнього середовища.
10. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства.
11. Облікові процедури та інструменти на етапі конкурентоспроможності підприємства та його конкурентної ніші.
12. Облікові процедури та інструменти на етапі впровадження стратегії.
13. Облікові процедури та інструменти на етапі контролю досягнення стратегічних цілей.
14. Інформаційне забезпечення прогнозування стратегічних показників.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ДОДАТКОВИХ БАЛІВ

*Сформуйте перелік документального забезпечення одного з етапів стратегічного планування розвитку підприємства або процесів виявлення ризиків чи прогнозування. Перелік може містити первинні документи бухгалтерського обліку, реєстри, форми фінансової та податкової звітності, нефінсова звітність, управлінські форми звітності, угоди з контрагентами, статистичні дані або дані, що є публічними. Розробіть таблицю (реєстр) узагальнення облікової інформації до обраного Вами етапу.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З. Л., Шевчук В. Р., Семенюк Л. В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 248 с.
2. Замойська К. П., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегічний облік у системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 721. С. 241-245.
3. Економіка підприємства [Текст] : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб. / Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. Зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарської діяльності. С. 60–89.
4. Йонас Г. Принципи відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. К. : Лібра, 2001. 400 с.
5. Кім Л. І. Стратегічний управлінський облік: монографія М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 202 с.
6. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. / [Саприкіна М. А. та ін. ; за ред. Редькіна О. С.]. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.
7. Криштопа І. І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 464 с.
8. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : [монографія] Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2010. 220 с.
9. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О., Кутикін К. М. Система розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств птахівництва на засадах нетарифного регулювання : монографія. Луцьк : Вежа, 2014. 222 с.
10. Малиновський Ю. В. Інформаційне забезпечення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.5. С. 352–356. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/352\\_mal.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/352_mal.pdf).
11. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні : монографія. К.: Вид. «Наукова думка», 1998. 508 с.
12. Панченко Н. Г. Стратегічне планування і синергетичний ефект. Municipal Economy of Cities, 2007. № 77, С. 225-229. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/2802>
13. Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом». Київ, 2006. 24 с.
14. Петришин Н. Я. Технології стратегічного планування у системі менеджменту підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.10. С. 202–208. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/20\\_10/202\\_Petr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_10/202_Petr.pdf).

15. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: монографія. Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. 276 с.
16. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
17. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.
18. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
19. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf). (дата зверення 17.01.2020).
20. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
21. Трухан О. Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2009\\_1/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_1/27.pdf).
22. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : конспект лекцій. Луцьк: Вежа-друк. 2022. 122 с.
23. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : методичні рекомендації до практичних робіт. Луцьк: Вежа-друк. 2021. 122 с.
24. Фатенок-Ткачук А. О., Кулинич М. Б., Сафарова А. Т. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 154 с. / Алла Фатенок-Ткачук. Теоретико-методичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності у контексті стратегії розвитку підприємства. С. 5–61.
25. Фатенок-Ткачук А. О. Методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-142>
26. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. Дн.: Дніпропетровський держ. Агр.-екон. у-т. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
27. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 200 с.
28. Фатенок-Ткачук А. О. Облікові процедури в управлінських процесах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 6. С. 56 - 64. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2016\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2016_4_20)
29. Фатенок-Ткачук А. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82-90.

30. Фатенок-Ткачук А.О., Плоскіна А. А. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Молодий вчений. 2021. Вип. (94). С. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-44>

31. Fatenok-Tkachuk A. Financial accounting tools on different stages of financial planning. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2020. Vol 4. No 24. С. 89 – 96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-89-96> (Index Copernicus)

32. Fatenok-Tkachuk A., Kulynych M., Safarova A. & Bukalo N. Analysis of chicken production trends in Ukraine. Problems and Perspectives in Management (open-access) 2017 p. (DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.14))

33. Fatenok-Tkachuk A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5992>

34. Fatenok-Tkachuk A. A Theoretical framework for the accounting and analytical maintenance of the company business processes in the company. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2017. № 1. С. 93 – 100. URL : <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/72>

35. Fatenok-Tkachuk A. A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. The scientific heritage. Budapest, Hungary : 2016. № 7. (7). P. 21–26. URL : <http://tsh-journal.com/ru/archive/>

36. Fridman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Yimes Magazine. 1970. September, 13. P.122-126.

37. Mark L. Frigo AND Kip Krumwiede Strategic analysis and the management accountant. StrategycFinance. 2020. 1. URL : <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2020-strategic-analysis-and-the-management-accountant/>

38. Strategic Analysis—Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance. URL: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/strategic-analysis-methods-for-achieving-superior-and-sustainable-performance?ssopc=1>

39. Joannidès de Lautou Strategic V. Management Accounting. Volume I: Aligned Strategy, Operations and Finance. 2018. DOI:10.1007/978-3-319-92949-1.

40. Wing Sun Li Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies. 2018. 324 с.

### Стратегія Родль і Партнери (Rödl & Partner)

#### 1. Загальна характеристика компанії

Ритмічні зміни ринкових умов потребують від сучасних підприємств такої ж гнучкості і адаптивності, як в поточному, так і перспективному періодах, що зумовлює необхідність розробки якісної стратегії. Правильно побудована стратегія не потребує корегувань в залежності від мінливості зовнішнього середовища, адже вона сама собою становить важливу передумову виживання в умовах постійних змін і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Родль і Партнери (Rödl & Partner) – це міжнародна консалтингова та аудиторська компанія німецького походження у сфері аудиту, податків, права, управління підприємством та ІТ. Компанія має офіси у всіх провідних індустріальних країнах світу і займає найсильнішу позицію на ринках Середньої, Східної і Західної Європи, Азії та США. У даний час персонал компанії налічує 4500 співробітників у 108 офісах 50-ти країн. Широкий спектр послуг, який пропонує вищеназвана компанія, надає підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Тісна співпраця з такими напрямками консалтингу як консультації з податкових питань, юридичні консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє здійснити комплексний підхід до надання консультаційних послуг. Діяльність компанії характеризується поєднанням багаторічного досвіду, єдиних стандартів якості обслуговування та високого професіоналізму.

В Україні Родль і Партнери (Rödl & Partner) надає послуги у Києві та Харкові і налічує понад 70 кваліфікованих спеціалістів, які володіють іноземними мовами. Зокрема, офіс у м. Києві представлений такими структурними підрозділами (підприємствами) – ТОВ «Родль Аутсорсинг», ТОВ «Родль і Партнери», ТОВ «Родль Аудит» .

Об'єктом дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Родль Аутсорсинг» (код ЄДРПОУ 34350608), предметом діяльності якого є надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту і консультування з питань оподаткування.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється згідно із Господарським та Цивільним Кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими чинними законодавчими актами України. Товариство також регулює свою діяльність за допомогою власного Статуту та рішеннями загальних зборів засновників.

Засновниками підприємства є: Родль Інтернаціональ ГмбХ Віртшафтспрюфунгсгезельшафт, юридична особа за законодавством Німеччини, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100; кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Родль Крістіан, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100;

Директором ТОВ «Родль Аутсорсинг» є громадянка України Основікова Ольга Іванівна.

Дане Товариство належить до підприємств з приватною формою власності і перебуває на загальній системі оподаткування.

Юридична адреса підприємства: Україна, 04050, місто Київ, вулиця Миколи Пимоненка, будинок 13, корпус 1В, офіс 31.

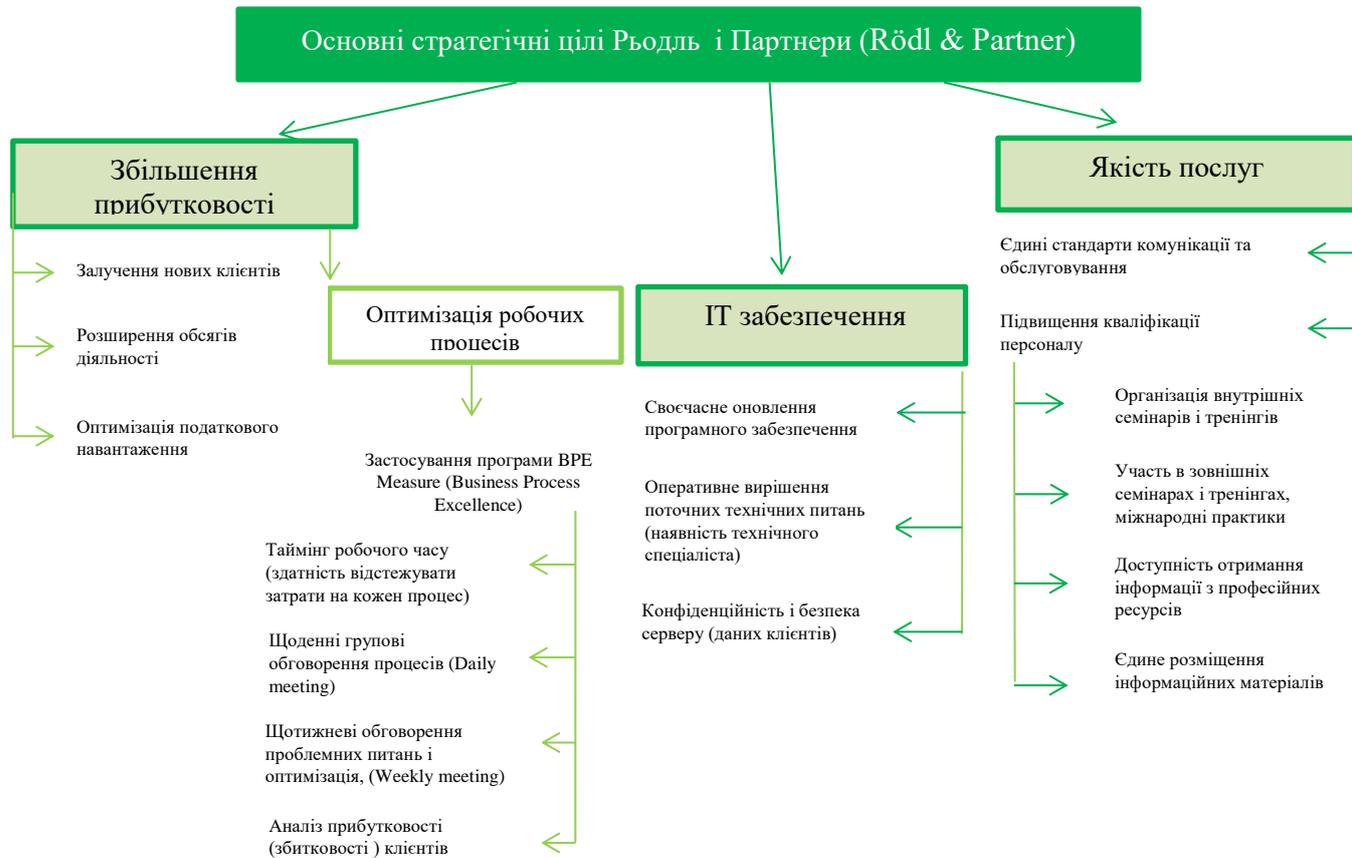
Основними споживачами послуг ТОВ «Родль Аутсорсинг» є підприємства, як правило, середнього бізнесу та сектору нової економіки Києва та Київської області.

#### 2. Генеральна місія та стратегічні цілі її досягнення.

На основі вище зазначеного, можемо сформулювати генеральну місію підприємства Rödl & Partner – «Стати передовою аутсорсинговою компанією, що забезпечує комплексний

сервіс з глибокими знаннями в різних областях в поєднанні з інноваціями та індивідуальним підходом, в залежності від потреб кожного клієнта».

Стратегія розвитку компанії «Рьодль Аутсорсинг» (Rödl & Partner) на українському ринку спрямована на досягнення таких цілей (див. рис. 1).



Анкета маркетингового дослідження

**Дорогий Друже!**

ТзОВ «Забіяка» просить взяти участь у анонімному анкетуванні з метою визначення  
недоліків та підвищення якості своєї роботи.

Просимо поставити + або V (галочку) у відведеному місці навпроти відповіді, яка  
найточніше відповідає Вашій думці.

Дякуємо за допомогу!

1. Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

2. Ваш вік:

- 16-25 років
- 25-40 років
- 40-60 років
- більше 60 років

3. Де ви проживаєте:

- У місті
- У селі
- У селі міського типу
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

4. Рід занять:

- Студент
- Безробітний
- Пенсіонер
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

5. Як часто ви купуєте продукцію торгової марки «Забіяка»?

- 5 і більше разів на тиждень
- 3-4 рази на тиждень
- 1 раз на тиждень
- 1 раз на місяць
- Не купую

6. Яку продукцію Ви найчастіше купуєте?

- Сосиски
- Сардельки
- Напівкопчені ковбаси
- Делікатеси (балик, грудинка, паштет, шинка)
- Сире м'ясо та фарш

7. Які ваші найулюбленіші сардельки?

- Сардельки ДСТУ
- Сардельки Вищого сорту
- Сардельки Пузаті
- Сардельки Пузаті з сиром
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

8. На Вашу думку, чи ціна відповідає якості?

- Відповідає
- Не відповідає

9. Чи готові Ви придбати продукцію ТМ «Забіяка» знову?

- Так
- Можливо
- Не впевнений (а)
- Скоріше ні
- Ні

10. Де Ви здійснювали покупку?

- В супермаркеті
- У фірмовому магазині «Улюблений», або «Забіяка&Забіяка»
- На відділені «Укрпошти»
- Ринок
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

### Приклад аналізу зовнішнього середовища за всіма критеріями на матеріалах ТОВ «Забіяка»

М'ясопереробна галузь – одна з найважливіших та найбільших сфер у структурі харчової промисловості. Основне завдання галузі - заготівка і забій худоби, птиці, кроликів та виробництво м'яса, ковбасних виробів, напівфабрикатів.

Частина виробництва ковбасних виробів та напівфабрикатів займає велику частку у м'ясній діяльності України. Ковбасні виробни знаходяться на четвертому місці в шкалі продуктів, що користуються постійним попитом у населення, поступаючись молочним продуктам, фруктам та овочам і хлібобулочним виробам.

У м'ясопереробній галузі України розвинене комбіноване виробництво. Основна продукція випускається м'ясокомбінатами. Це, перш за все: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сирокпчені та сиров'ялені, м'ясні делікатеси, натуральні м'ясні напівфабрикати, субпродукти, м'ясо тощо.

Ринок м'ясних виробів та напівфабрикатів України майже досяг свого насичення, існує жорстка конкуренція, яка встановлює перелік, цінову політику та якість продукції. Великий перелік ковбасних виробів та напівфабрикатів у магазинах роздрібної торгівлі змушує виробників шукати та випускати продукти високої якості, створювати інноваційну продукцію.

Виготовлення ковбасних виробів України прямо залежить від того, скільки може вигодувати, а потім надати м'яса аграрний виробник. Здебільшого, зростання попиту на забій аграрних тварин позитивно впливає на ріст і розвиток ринку ковбасних виробів. За результатами досліджень компанії Pro-Consulting, обсяг реалізованих на забій аграрних тварин в 2019 році збільшився на 4,8% в порівнянні з 2018 роком.

Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр. показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр., тис.тон\*

\*за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Водночас, за результатами досліджень Державної служби статистики України, поголів'я великої рогатої худоби на 1 травня 2019 року склало 3,7 млн голів, що на 3,5% менше, ніж на 1 травня 2018 року. Забій свиней в даний період також скоротилося на 0,4% і склало 6,1 млн голів. Забій птиці, навпаки, збільшилася на 4,6% і склало 210,3 млн голів. Для

зіставлення найбільше забою великої рогатої худоби за даними за 2017 рік припадало на Бразилію - майже 215 млн, далі йшла Індія - 185 млн, США майже 94 млн, а в Китаї трохи більше ніж 83 млн голів великої рогатої худоби.

Споживачі ринку ковбасних виробів - це ті, хто вибирає таку продукцію, адже вона не потребує, або займає мало часу на приготування, і, водночас, вартість її нижча м'яса.

За результатами досліджень Державної служби статистики у січні 2019 року загальний обсяг виробництва ковбасних виробів склав 18,2 тис. т., що на 4,7% нижче показника у січні 2018 року та на 8,5% нижче обсягу виробництва у грудні 2018 року.

Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки наведено на рис. 1.2.

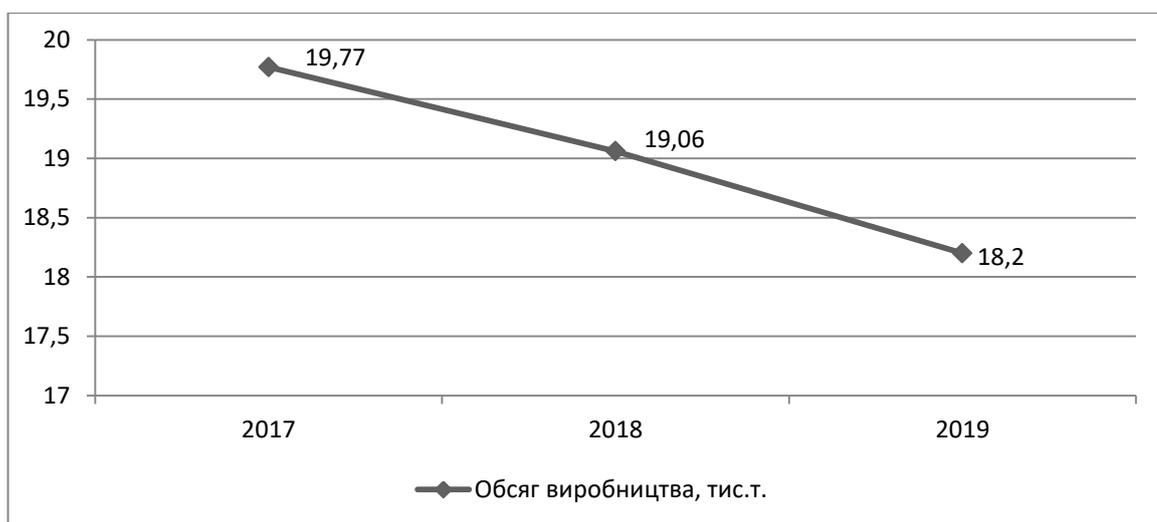


Рис. 1.2. Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки

У сегменті ковбасних продуктів з м'яса, субпродуктів та подібних виробів, а також харчових продуктів на їхній основі у 2019 році було вироблено 17.8 тис. т: сосисок та сардельок – 12 тис. т. (164,9 тис. т. у 2018 році), ковбас напівкопчених – 2,9 тис. т. (-3,1% проти 2018 року), ковбас варено-копчених, напівсухих, сиров'ялених – 1,9 тис. т. (-1,2% проти 2018 року), виробів ковбасних інших – 637 т..

Структуру виробництва ковбасних виробів у 2019 році показано на рис. 1.3.

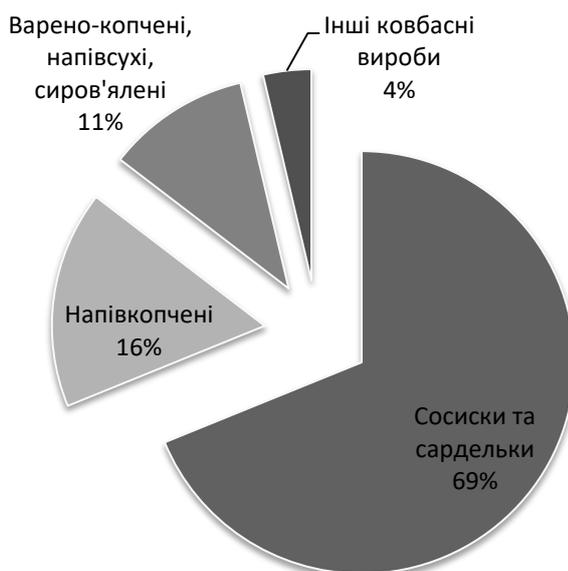


Рис.1.3. Структура виробництва ковбасних виробів у 2019 році\*

\* Дані Державної служби статистики України

Найбільшим виробником ковбас залишається ВАТ «Глобинський м'ясокомбінат». Відповідно до звіту компанії в системі розкриття інформації НКЦПФР, у 2017 році компанія виробила і продала: ковбаси і ковбасні вироби – 26 025 т; свинина охолоджена – 6918 т; напівфабрикати – 2 704 т; інше – 1 669 т. Також можна відзначити таких виробників, як М'ясна фабрика «Фаворит плюс», Український бекон, Даноша, АПК-Інвест, М'ясокомбінат «Ятрань», Житомирський м'ясокомбінат, Нива Переяславщини, М'ясокомбінат «Ювілейний».

Найбільше ковбасної продукції виготовляється в Дніпропетровській, Донецькій, Полтавській, Харківській і Запорізькій областях. На рис.1.4 зображено виробництво ковбасних виробів за деякими регіонами.

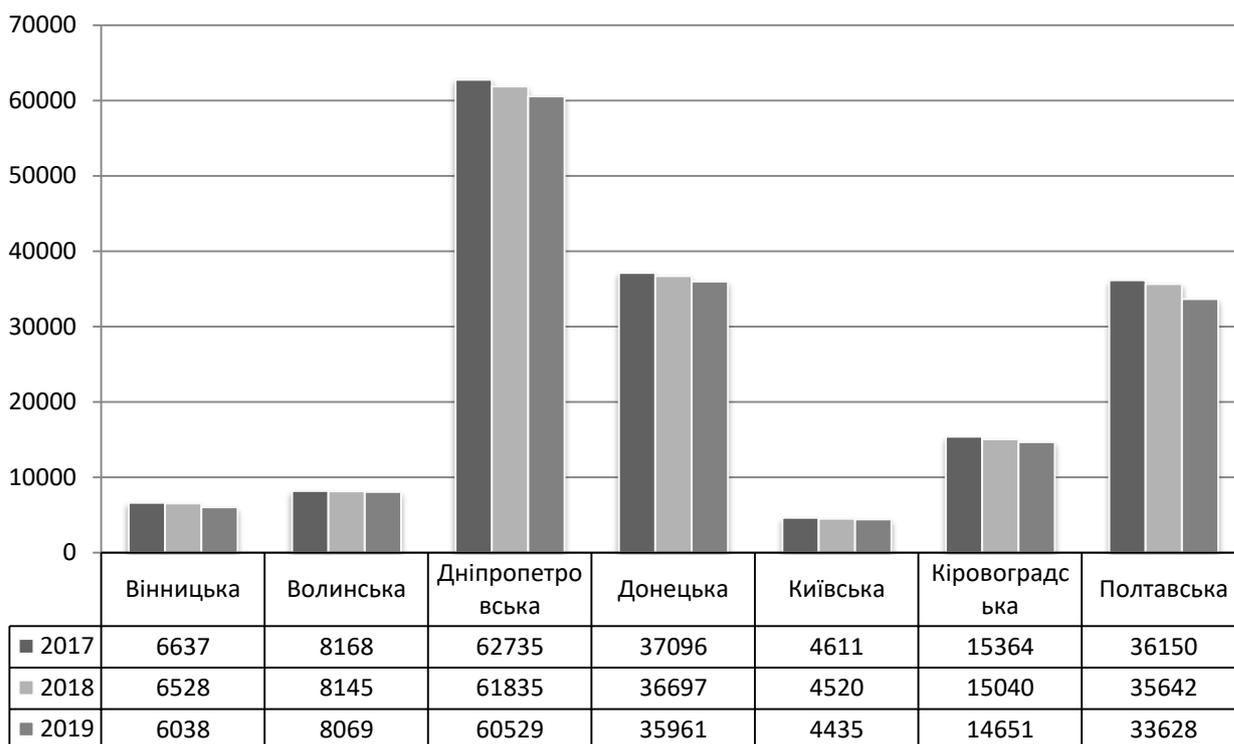


Рис.1.4. Виробництво ковбасних виробів за регіонами 2017-2019 роки, тонн

Експорт ковбасних виробів все ще нижчий за імпорт у 2019 році, проте за результатами Державної митної служби, поставки у лютому 2019 року показали рекордно високий показник останніх років – 67 тон. Вітчизняні компанії найбільше відвантажили ковбасних виробів до Грузії – 30 тон, Азербайджану – 8 тон, Республіки Молдова – 2,5 тон [5].

Ринок ковбасних виробів та м'яса завжди розвивається сезонно. Здебільшого взимку обсяги виробництва ковбасних виробів скорочуються, а з початком весни виробники збільшують кількість виробленої продукції. Восени знову спостерігається деяке скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів.

Для виявлення та оцінки факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз. До цих основних факторів макроекономічного середовища за даним методом аналізу відносять: політичні (political), економічні (economic), соціальні (social) і технологічні (technological) фактори.

Політичні фактори спрямовані на усвідомлення про наміри органів влади щодо розвитку суспільства, створення умов ресурсного забезпечення для кожного підприємства, зміни в законодавстві, правовому контролі та оподатковуванні, а також, за допомогою яких засобів буде проводити в життя політика.

Політична ситуація в Україні є надзвичайно неспокійна. Найбільшою проблемою є військова агресія, в умовах якої нереальне спокійне здійснення підприємницької діяльності,

відбувається значне погіршення інвестиційного клімату, появляється потенційний ризик втрати бізнесу.

До основних політичних факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства можна віднести: зміна уряду, позиція державних органів влади щодо бізнесу, зміна політичного курсу, та інші.

Другою частиною факторів PEST-аналізу є економічні фактори, до яких відносяться: рівень заробітної плати, обмінний курс, рівень інфляції, транспортні тарифи, ставки банківського відсотку, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни.

Дослідження впливу соціальних факторів дасть змогу проаналізувати умови праці на підприємстві, з одного боку, та його соціальне значення – з іншого. Одним із важливих аспектів соціальних факторів є демографічний, так як ринки формуються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Значним є також зміни в структурі доходів та витрат споживачів. На м'ясопереробну діяльність також впливають етнічні та релігійні фактори, які містять відмову від вживання м'яса тварин чи іншої тварини. Але більшість мешканців України не мають релігійних або етнічних заборон до придбання та вживання м'ясомісткої продукції.

У табл. 1.1 складемо узагальнюючу матрицю PEST-аналізу.

Таблиця 1.1.

Оцінка факторів непрямого впливу на підприємство ТзОВ «Забіяка» (PEST-аналіз)

№	Фактор	Прояв	Сила впливу (сильний, середній, слабкий)
1.	Політичний	Військова агресія	Сильний
		Недосконалість законодавства	Сильний
		Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	Середній
		Митне регулювання	Середній
2.	Економічний	Високий рівень інфляції	Сильний
		Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	Сильний
		Нестабільний курс національної валюти	Сильний
		Зростання цін на сировину та енергоресурси	Сильний
		Митні бар'єри	Слабкий
		Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	Середній
3.	Соціальний	Демографічні зміни	Середній
		Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	Середній
		Низька мотивація праці	Сильний
		Соціальні умови на підприємстві	Сильний
		Психологічний клімат у трудовому колективі	Сильний
		Можливість самореалізації	Слабкий
4.	Технологічний	Ресурсозалежність виробництва	Сильний
		Високий рівень зношеності основних фондів	Сильний
		Використання інноваційних технологій	Сильний
		Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	Середній

Також впливовим є вплив моделі поведінки покупців, головні події та фактори впливу, думки і ставлення споживачів, а також способи життя людей. Розвиток вегетаріанства є загрозою втрати потенційних споживачів. Окрім цього все більше людей віддають перевагу дієтам та здоровому способу життя, і тому відмовляються від споживання м'ясної продукції.

Технологічний фактор PEST-аналізу дає змогу виявити тенденції технологічного розвитку підприємства, забезпечити підприємство інформацією, яка дасть змогу вчасно реагувати на нові розробки в науці та техніці.

Для оцінки сил підприємства і його слабкостей, а також його можливостей та загроз використовуємо SWOT – аналіз, дані зведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

SWOT – аналіз для підприємства ТЗОВ «Забіяка»

<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
- Збільшення виробництва продукції;	- Висока плинність кадрів;
- Удосконалення виробництва продукції;	- Насиченість ринку продукцією низької якості;
- Розширення збутової мережі роздрібного продажу;	- Низька результативність збутової діяльності;
- Підвищення рівня професійності кадрів;	- Зниження рівня кваліфікації кадрів;
- Експорт продукції;	- Неконкурентоздатність частини продукції (невідповідність стандартам);
- Розширення товарного асортименту;	- Перенасичення ринку;
- Позиціонування якісної продукції, як бренд регіону;	- Великий рівень конкуренції в галузі;
- Зниження витрат на збут продукції;	- Зниження рівня споживання м'ясної продукції;
- Зниження виробничих витрат;	- Нестабільність в економіці;
- Інвестиційний потенціал;	- Технологічне відставання;
- Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок.	- Неможливість вчасно і адекватно реагувати на зміни в законодавстві.
	- Зниження рівня доходів населення;
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
- Впізнаваність організації, позитивний імідж;	- Низька платоспроможність населення;
- Кваліфікований персонал;	- Незначний рівень готовності працівників до змін;
- Значний спектр товарів, що виробляються;	- Невисокий термін зберігання продукції;
- Свіжість продукції;	- Недостача оборотних коштів;
- Підприємство працює з дотриманням вимог системи НАССР (система контролю безпеки харчових продуктів, що застосовується у США, Канаді, Європі, Австралії, Японії, а також в низці інших розвинених країн);	- Тривалий час впровадження інновацій в життя та потреби значних інвестиційних коштів
- Жорсткі стандарти контролю безпеки продукту на виробництві	- Слабке управління взаємовідносинами з споживачами
- Доступні ціни;	- Значна залежність від стабільності поставок сировини;
- Налагоджена збутова мережа роздрібної торгівлі продукцією;	- Низький рівень фінансування розвитку;
- Наявність вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва;	- Робоча міграція кваліфікованих працівників;
	- Складність доступу до інформації щодо розвитку ринку продукції і рівня конкуренції виробників;

- Стійке укорінення смакових традицій споживання м'яса та м'ясної продукції.	- Зростання конкуренції з боку іноземних компаній/ імпортової продукції;
--	--

Отже, матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Забіяка» показує, що підприємство має певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але воно має змогу використовуючи свої сильні сторони та можливості реалізувати певні стратегії, які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз. Так як підприємство збирається збільшувати обсяг виробництва і захоплювати більші сегменти ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і яка передбачає глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином: мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію; удосконалювати реалізацію в тих районах, в яких вже налагоджена; проводити активну рекламну компанію своєї продукції.

Для аналізу рівня конкуренції застосуємо модель М. Портера і у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Оцінка рівня конкуренції за чинниками

Чинники	Оцінка параметра (високий-3, середній-2, низький рівень-1)	Коментар
1	2	3
<b>1. Оцінка рівня конкуренції з боку товарів-замінників</b>		
Товари-замінники, здатні забезпечити більш низька якість за нижчими цінами	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити більш високу якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але тими ж цінами	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але вищими цінами	1	Поява товарів-замінників не небезпечно
Підсумковий бал	7 – середній рівень	
<b>2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції</b>		
Кількість конкурентів	3	Середній рівень насичення ринку
Темп зростання ринку	1	Сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	2	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими пріоритетами
1	2	3
Обмеження у підвищенні цін	2	Є можливість до підвищення цін тільки в

		рамках покриття зростання витрат
Підсумковий бал	8 – середній рівень	
3. Оцінка загрози входу нових конкурентів		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	2	Існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	2	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку
Диференціація продукту	1	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	1	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	3	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	2	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих підприємств до зниження цін	2	Великі гравці не підуть на зниження цін
Темп зростання галузі	2	Сповільнений
Підсумковий бал	15 - середній рівень загрози входу нових гравців.	
4. Вплив покупців		
Частка покупців з великим обсягом продажів	2	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів
Схильність до перемикання на товарів-субститути	2	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів
Чутливість до ціни	2	Покупець буде переключатися тільки при значущою різниці в ціні
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	1	Повна задоволеність якістю товару
Підсумковий бал	7 - середній рівень загрози втрати клієнтів	
5. Вплив постачальників		
Кількість постачальників	1	Широкий вибір постачальників
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	2	Обмеженість обсягів
Витрати перемикання на інших постачальників	1	Низькі витрати перемикання на інших постачальників
Пріоритетність спрямування для постачальника	2	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Підсумковий бал	6 - середній рівень впливу постачальників	

Отже, проаналізувавши чинники впливу на підприємство, по всіх групах середній рівень впливу на конкуренцію.

## **ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК**

### **А**

Аналіз зовнішнього середовища, с. 65.  
Аналіз ринку, с. 67.

### **Б**

База стратегічних даних (БСД), с. 7.  
Бізнес-стратегія, с. 26.

### **В**

Види стратегій, с. 25.  
Виявлення резервів с. 152.

### **Д**

Децентралізована система збору інформації, с. 10.

### **З**

Збалансована система показників, або BSC, с. 36, 105.

### **Е**

Етапи стратегічного контролю, с. 12.

### **І**

Імідж, с. 82.  
Інформативність товарів, с. 85.  
Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ), с. 7, 11.

### **К**

Конкурентоспроможність, с. 77.  
Корпоративна інформаційна система (КІС), с. 10.  
Корпоративна стратегія, с. 27.  
Критерії оцінки стратегії, с. 191.

### **М**

Мета інформаційно-аналітичного забезпечення СУ, с. 8.  
Методи аналізу, с. 61.  
Метод експертних оцінок, с. 91.  
Методи управління витратами, с. 104.  
Методи прогнозування, с. 162.  
Місія, с. 55.

### **О**

Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства, с.42.  
Оцінка ефективності стратегії, с. 190.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, с. 76.  
Оцінка стратегії, с. 184, 191..

## **П**

Параметри конкурентоспроможності, с. 69.  
Показники якості продукції, с. 90.  
Процес управління організацією, с. 6.

## **Р**

Рівень новизни товарів, с. 83.  
Резерви, с. 149.

## **С**

Стратегічна інформація, с. 6.  
Стратегічний моніторинг (СМ), с. 8.  
Стратегічний облік, с. 11.  
Стратегічний контроль, с. 11.  
Стратегічний контролінг, с. 1.  
Стратегічне планування, с. 24.  
Стратегія розвитку, с. 25.

## **Т**

Типи стратегічного контролю, с. 12.

## **Ф**

Функціональна стратегія, с. 28.

## **Ц**

Централізована система збору інформації, с. 9.  
Ціна споживання товарів, с. 85.

## **Я**

Якість продукції, с. 90

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства .....	6
1 Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства .....	6
2 Інформаційна система стратегічного управління розвитком підприємства .....	9
3 Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг .....	11
Практична робота 1.....	15
2. Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства .....	22
1. Сутність та зміст процесу стратегічного панування як функції стратегічного управління розвитком підприємства .....	22
2. Види стратегій підприємства. Взаємозв'язок різних типів стратегій .	25
3. Послідовність процесу формування стратегії підприємства .....	30
4. Система збалансованих показників для управлінських цілей .....	36
Практична робота 2.....	50
3. Основні етапи стратегічного планування та їх зміст .....	53
1. Етапи формування стратегії розвитку .....	54
2. Зміст та завдання стратегічної місії .....	55
3. Структура стратегічних цілей. Дерево цілей .....	55
4. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства .....	60
1. Методи аналізу у процесі стратегічного управління .....	61
2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку .....	67
3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів .....	69
4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів	69
Практична робота 3,4 .....	71
5. Методика аналізу конкурентоспроможності .....	76
1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку .....	77
2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції .....	80
3. Методики здійснення експертного оцінювання .....	92
Практична робота 5 .....	95
6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства .....	104
1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства .....	104
2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному управлінні .....	105
3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії .....	110
Практична робота 6 .....	118

Практична робота 7 .....	134
7. Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей .....	148
1. Сутнісні характеристики поняття резервів .....	148
2. Класифікація резервів підприємства .....	150
3. Принципи пошуку резервів .....	151
4. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства .....	152
Практична робота 8 .....	156
8. Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного прогнозування .....	162
1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації .....	162
2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень .....	170
3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень .....	172
Практична робота 9 .....	180
9. Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності .....	184
1. Методи оцінки результатів стратегічного планування .....	184
2. Методи оцінювання ефективності впровадження стратегії .....	186
3. Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників .....	194
Практична робота 10 .....	195
 ЗМІСТ ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ .....	 199
ПРОПОНОВАНА ТЕМАТИКА ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ .....	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	201
ДОДАТКИ .....	204
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....	215

**Навчальне видання**

**ФАТЕНОК-ТКАЧУК АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА**

**Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління  
розвитком підприємства**

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції