

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»

протокол від ____ 20__ р.
№ ____

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»
факультет бізнесу та сфери обслуговування

(назва факультету)

Кафедра інформаційних систем в управлінні та обліку
(назва кафедри)

Схвалено на засіданні кафедри
інформаційних систем в управлінні
та обліку

(назва кафедри)

28 серпня 2021 р.,
протокол № 8

Завідувач кафедри
_____ Сергій ЛЕГЕНЧУК

Розробник: к.е.н., доц., доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та
обліку ПОЛІЩУК Ірина

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир
2021

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/2

ЗМІСТ

Вступ.....	3
ТЕМА 1. Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи проведення.....	5
Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	21
Тема 3. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC.....	34
Тема 4. SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування	44
Тема 5. Стратегічний аналіз бізнес-процесів	57
Тема 6. Аналіз фінансів	65
Тема 7. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні	73
Тема 8. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентних переваг	97
Тема 9. Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.....	111

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 3

ВСТУП

Навчальна дисципліна “Стратегічний аналіз” призначена для студентів, які навчаються на спеціальності 071 “Облік і оподаткування”.

Метою навчальної дисципліни є засвоєння знань з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

У результаті вивчення цієї дисципліни студенти повинні:

а) вміти:

- застосовувати основні інструменти стратегічного аналізу;
- досліджувати ринкове середовище для формування конкурентних переваг та досягнення поставлених цілей;
- узагальнювати результати аналітичного дослідження;
- здійснювати критичну оцінку діяльності підприємств та формувати рекомендації щодо покращення їх діяльності.

б) знати:

- сутність стратегічного аналізу, його предмет та об’єкт;
- роль стратегічного аналізу в управлінні сучасними підприємствами;
- основні інструменти стратегічного аналізу, та особливості їх застосування;
- особливості роботи стратегічного комітету підприємств;
- підходи до внесення коректив в стратегію підприємств;
- особливості роботи експерта-аналітика;
- права, обов’язки та відповідальність експерта-аналітика при формуванні стратегії.

в) мати навички у:

- застосуванні методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування управлінських рішень;
- виявленні можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності;
- розробці стратегій розвитку підприємства;
- застосовувати на практиці основні матричні методи портфельного аналізу.

Вивчення цієї дисципліни вимагає від студентів обізнаності з матеріалом, викладеним у дисциплінах “Аналіз господарської діяльності (загальна теорія)”, “Маркетинг”, “Основи бізнесу”.

Для досягнення зазначених вище цілей і завдань велике значення має самостійна

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 139/4</i>

творча робота студента. Пропонований навчальний посібник містить методичні вказівки до вивчення кожної теми з дисципліни “Стратегічний фінансовий аналіз”, плани практичних занять, тести до кожної теми та рекомендовану літературу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 5

ТЕМА 1

ТЕМА 1. Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи проведення

1.1. Методичні вказівки до вивчення теми

В Україні питанням теорії та практики стратегічного управління приділяється недостатньо уваги. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, але разом з тим, вже є певні досягнення. Варто хоча б згадати українські підприємства, які представляють такі торгові марки як Рудь, Roshen, Оболонь, Левада, Караван тощо. Вони мають чітко визначену місію, корпоративну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, певну “агресивність” у конкурентній боротьбі.

Поняття “стратегія” походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо та *ago* – веду), тобто має військове походження і визначає закономірності та характер дій для підготовки і здійснення військових операцій. Вперше термін “стратегія” щодо керівництва підприємством був використаний у 1962 р. А. Чендлером у праці “Стратегія та структура”. В подальшому поняття “стратегія”, увійшло в економічну теорію та господарську практику як відповідь на умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства. Тобто підприємство почало розглядатися як складна виробнича, економічна та соціальна система, що розвивається, змінюється в часі, підлягає впливу факторів зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище.

В економічній літературі існує достатня кількість підходів до визначення поняття “стратегія”. Так, під стратегією підприємства розуміють узагальнену модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства; набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує в своїй діяльності; формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення; цілісну систему взаємопов’язаних рішень, які спрямовані на розвиток процесів взаємодії умов внутрішнього та зовнішнього середовища, і визначення на цій основі якісно нових цілей.

У свою чергу, І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під **стратегією підприємства** слід розуміти процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом

визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує багато класифікацій видів стратегій. На рис. 1.1 зображено основні ознаки класифікації стратегій.

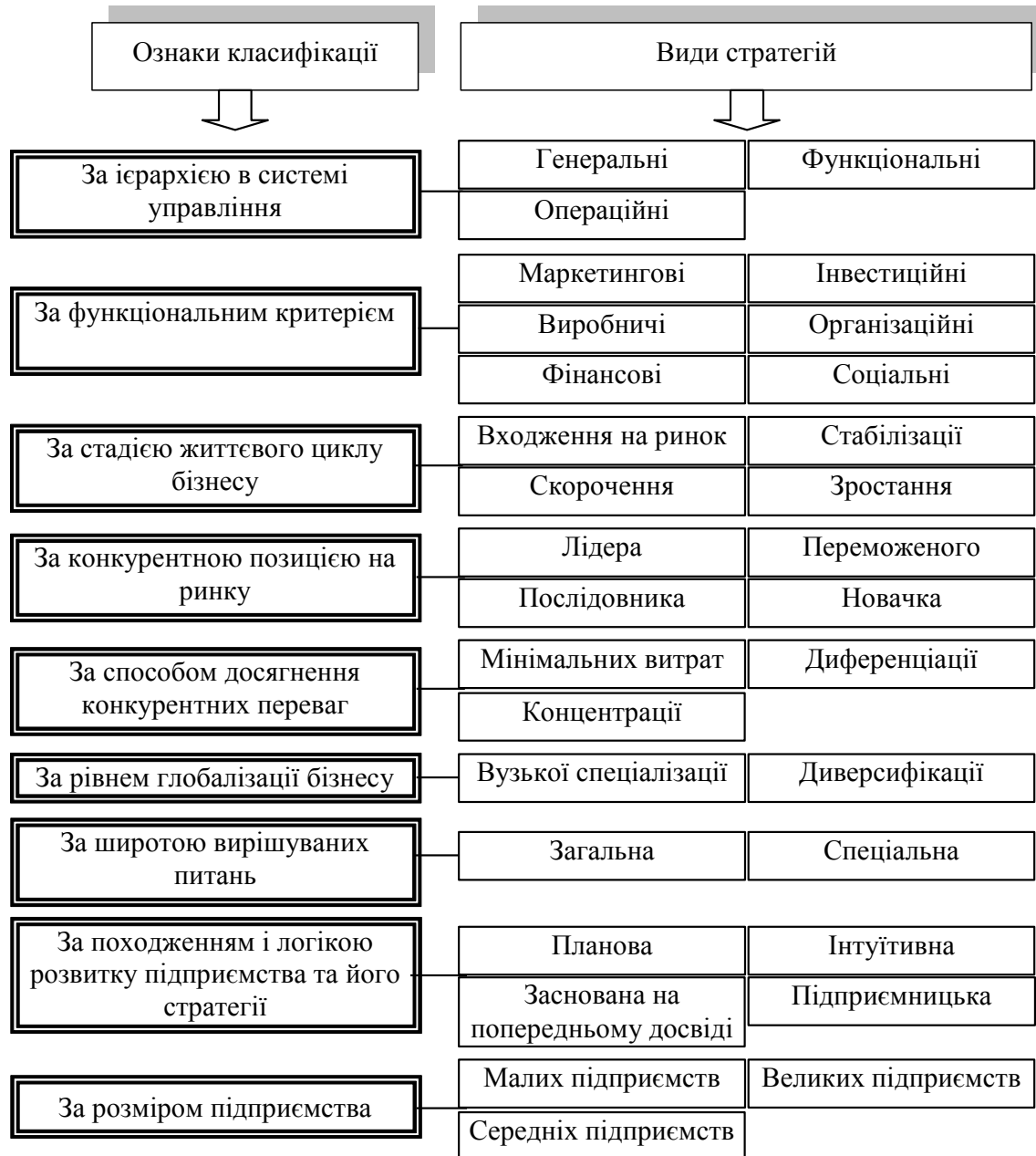


Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства

Генеральна стратегія – головна стратегія підприємства, що відображає способи здійснення місії підприємства та реалізації поставлених стратегічних цілей. Генеральна стратегія поділяється на стратегії росту, стратегії стабілізації, стратегії виживання. Як правило, розробляється декілька альтернативних стратегій, одна з яких стає робочою і є основою для стратегічного планування, побудови організаційних концепцій, складання плану дій і механізму їх реалізації. Для окремих особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 7

стратегія банкрутства, стратегія виходу з кризи.

Генеральна та внутрішні, або функціональні стратегії підприємства взаємообумовлені та взаємозалежні, вони не існують відокремлено та розробляються виходячи із загальної концепції розвитку підприємства та наявних можливостей з врахуванням мети, яку прагне досягнути власник.

Термін “функціональна стратегія” стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу. Функціональна стратегія є вужчою порівняно з генеральною і конкретизує окремі питання в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної стратегії і конкурентоздатності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення поставлених функціональних цілей підприємства.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- стратегію маркетингової діяльності;
- стратегію збуту;
- інноваційну стратегію;
- стратегію виробництва;
- фінансову стратегію;
- соціальну стратегію;
- екологічну стратегію;
- стратегію структурних перетворень тощо.

Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення.

Розглянемо стратегію маркетингової діяльності, оскільки саме дана стратегія пов’язана з синхронною розробкою зовнішніх стратегій підприємства.

Великий типологічний ряд маркетингових стратегій можна побудувати на підставі різних критеріїв класифікації. Основний з них – це врахування сформованих і потенційних особливостей попиту, тобто ринкової кон’юнктури.

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до запропонованої продукції, то слід застосовувати інформативно-стимулюючу маркетингову стратегію. Вона спрямована на подолання можливих причин такої ситуації: незнання покупцями можливостей продукту, особливостей використання тощо.

Так, наприклад, таку стратегію обрали окремі підприємства для просування заморожених готових продуктів та напівфабрикатів на ринку України. Основні інструменти інформативно-стимулюючої маркетингової стратегії – це посилення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 8

інформаційної роботи та реклами, безкоштовні дегустації продукту тощо. У випадку з освітніми курсами або оздоровчими програмами оголошення про них супроводжуються повідомленням про те, що перші заняття проводяться безкоштовно.

Можлива ситуація, коли попит існує лише в потенціалі. Для того, щоб перетворити його в реальний, використовується розвиваюча або креативна маркетингова стратегія. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нового товару, що відповідає культивованій потребі споживача – наприклад антистресові релаксаційні програми, які здійснюються психологами.

При коливаннях попиту – наприклад, на продукцію сезонного споживання, слід застосовувати синхромаркетингові стратегії. Вони націлені на мінімізацію коливань попиту, активізують попит потреби і стиль поведінки покупців. На противагу до коливань попиту циклічно змінюються ціни, умови продажу тощо. Яскравим прикладом є сезонні та святкові знижки, стимуляційні програми на виробі з хутра. Наступна важлива ознака для типології маркетингових стратегій – характеристика підприємства-виробника (продавця), включаючи, насамперед, розміри, абсолютну і відносну частки на ринку, розмір прибутку тощо.

Середні підприємства застосовують два види маркетингових стратегій: стратегія ринкових ніш і стратегія, орієнтована на використання переваг нових видів знань, техніки і технологій.

Підприємства, які використовують стратегію ринкових ніш, змушені свідомо йти на самообмеження. Вони повинні досконало знати свій сегмент ринку і реалізувати сегментаційну стратегію – глибоке проникнення в специфіку обраного сегменту і завоювання безумовної лояльності у споживачів. Для цього вони повинні відрізнитися від інших підприємств (мати конкурентні переваги), які діють в цілому сегменті.

Стратегія новаторів відрізняється тим, що реалізується на нових технічних, технологічних, наукових сферах. Великий ступінь ризику обумовлює короткі терміни існування значної частини таких підприємств.

Середні підприємства також можуть використовувати множинну сегментацію за рахунок диверсифікації, що дозволяє досягати відносної незалежності від поведінки окремого ринкового сегмента при безумовному професіоналізмі, високій якості продукції. Знаючи свої власні внутрішні і ринкові можливості середні підприємства можуть застосувати стратегію вибіркового проникнення. Ця стратегія обґрунтована для підприємств, що мають обмежені ресурси і намагаються знайти сегменти, в яких рівень конкуренції мінімальний при наявному попиті.

Особливо цікавими є стратегії великих підприємств. Використовуючи величезні ресурси і досвід роботи, сильні позиції на ринку, вони часто витісняють зі свого сегменту слабших.

Стратегії великих підприємств різноманітні, але як правило мають три

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/9

обов'язкових компоненти у своїй орієнтації. Це спрямованість на масовий (глобальний) збут і відповідно на значний прибуток, стандартна якість товарів (послуг), відносно адекватні ціни.

Найчастіше великі підприємства застосовують стратегію масового маркетингу, орієнтовану на широкий, глобальний споживчий ринок з використанням єдиного підходу для всіх груп споживачів. Обираючи таку стратегію підприємство спрямовує свою діяльність на максимізацію продажу і прибутку, довготривалість такої позиції – прикладом може стати компанія Соса-Соса.

Розглянемо наступну стратегію великих підприємств – стратегію широкого проникнення. Вона застосовується тільки на глобальних ринках, при наявності широких внутрішніх можливостей. Стратегія широкого проникнення можлива за рахунок зростання масштабів виробництва та економії. Практики і науковці вважають однією з найпопулярніших стратегій великих компаній стратегію брендового товару. Вона можлива за таких умов: постійна якість товару, послуги; постійний рівень цін за винятком певних витрат включаючи транспортні; широка лояльність зі сторони дистриб'юторів – прикладом є стратегії світових автомобільних гігантів. Брендіві товари легко виділити з загальної маси, вони викликають у свідомості споживачів сприятливі асоціації. Символ цієї стратегії – торгова марка підприємства, бренд.

Таким чином, кожне підприємство обирає свою стратегію, враховуючи велику кількість факторів, які обумовлюють доцільність та можливість використання тієї чи іншої стратегії. Зі змінами умов господарювання відбувається формування нових варіацій поведінки підприємств на ринку.

Термін “стратегічне управління” (або “стратегічний менеджмент”) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ ст. Тенденції розвитку світової економіки зумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у ньому. Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була проведена конференція у Пітсбурзі (США, травень 1971 р.), на якій узагальнено результати розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також визначено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління. З 1973 р. принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х - початку 90-х років домінують у більшості транснаціональних компаній (ТНК).

Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Розробка стратегії опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Процес розробки стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно (рис.1.2). Кожен етап розробки стратегії передбачає проведення комплексу робіт, сутність і зміст яких полягає у наступному:

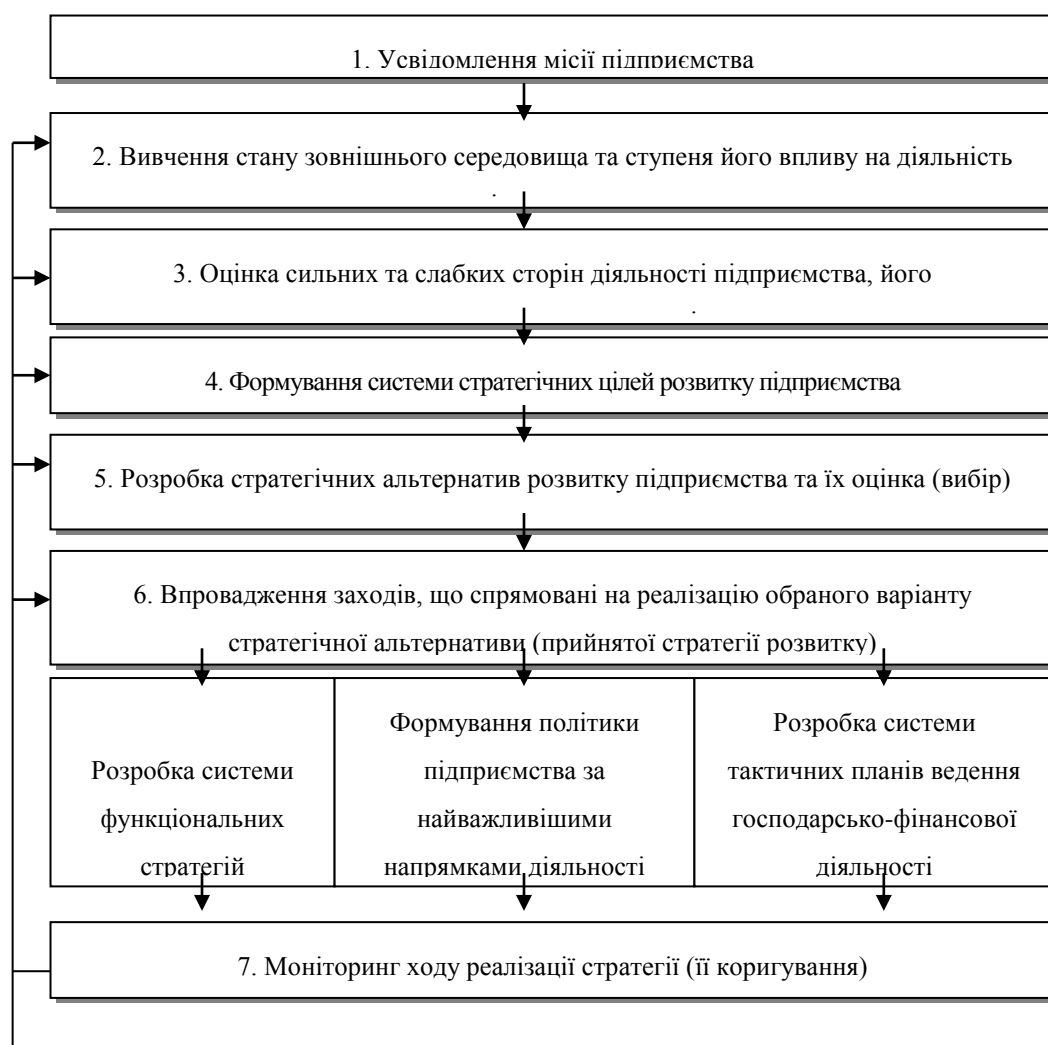


Рис. 1.2. Основні етапи процесу формування стратегії підприємства.

1 етап – усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства розуміють генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/11

точки зору його власників).

В більшості випадків місією підприємства є виробництво продукції (надання послуг), що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку. Таке розуміння місії підприємства є нормальним з економічної точки зору і відповідає суті підприємницької діяльності.

Можливе інше усвідомлення місії підприємства – створення іміджу конкретної особи або групи осіб, сімейні традиції, підтримка (забезпечення) основного виду діяльності та інше. В цьому випадку економічна робота на підприємстві орієнтована не на отримання прибутку, а організовується на умовах самодостатності виробничої системи (самоокупності).

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

Стратегічний підхід до управління підприємством надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана значним впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

На цьому етапі розробки стратегії проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність.

Метою проведення цієї роботи є оцінка можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей розвитку: росту маси та норми прибутку, обсягу діяльності, збереження або зміцнення ринкових позицій та інше.

Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства покликаний визначити його внутрішні проблеми, що потребують розв'язання в наступному періоді.

Ступінь гостроти внутрішніх проблем може бути різна: від перших ознак (попереджувальних сигналів) до виникнення реальної загрози подальшому функціонуванню підприємства.

Зовнішнім проявом проблемної ситуації є зниження рівня кількісних та якісних показників діяльності, скорочення темпів їх росту, незбалансованість пропорцій між значеннями окремих показників.

Найбільш рання діагностика проблем підприємства дозволяє зосередити управлінські зусилля на їх вирішенні, визначити необхідні ресурси, методи та засоби впливу. Відсутність сучасних та адекватних заходів щодо вирішення проблемної ситуації призводить до розвитку кризи діяльності підприємства, реальної (фактичної в періоді, що досліджується) або потенційної (в майбутньому) втрати його конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має за мету визначення з одного боку,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 12

його конкурентних переваг, що є запорукою зростання прибутку підприємства, з іншого – недоліків (слабких сторін діяльності), які призводять до втрати частки ринку, скорочення “ринкової ніші” підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним етапом розробки майбутньої стратегії його діяльності на ринку, оскільки остання повинна ліквідувати або нейтралізувати наявні недоліки та максимально використовувати виявлені конкурентні переваги.

Визначення конкурентного статусу підприємства спрямоване на оцінку його внутрішніх можливостей росту, підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу.

Поняття “конкурентоздатність” та “конкурентний статус” підприємства є досить складними і потребують окремого розгляду. Цьому буде присвячено окремий параграф навчального посібника.

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

На цьому етапі роботи на основі усвідомлення місії, стану та перспектив змін у зовнішньому середовищі підприємства, виявлення його сильних та слабких (проблемних) сторін життєдіяльності визначається система стратегічних цілей його функціонування на період розробки стратегії.

Вибір стратегій, цілей, дій – головне завдання у визначенні перспективи розвитку підприємства. Планування стратегічних цілей та дій, необхідних для досягнення кінцевих результатів – все це в сукупності становить стратегічний план діяльності підприємства. Основною метою створення стратегічного плану є допомога підприємству забезпечити його сталий розвиток та максимальне використання можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно змінюються. Таким чином у стратегічному плані враховуються, з одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості, які обумовлені внутрішніми (господарськими) факторами розвитку та зовнішніми (ринковими) факторами, які можуть бути сприятливими чи несприятливими.

Стратегічний план представляє собою документ, який наочно показує встановлені підприємством стратегічні цілі його діяльності та визначає механізм їх впровадження у поточну діяльність підприємства.

Стратегічний план є кінцевим продуктом роботи аналітиків та менеджерів. У деяких великих зарубіжних компаніях, документ, що містить стратегічний план на майбутній рік, готується завчасно та розповсюджується серед менеджерів та персоналу всіх організаційних рівнів управління, в інших компаніях цей план не розповсюджується так широко, але є доступним для аналітиків.

Стратегічний план складається на всіх організаційних рівнях корпоративного

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/13

управління. На підставі цих документів потім визначаються стратегічні напрямки діяльності головної компанії, а також напрямки розвитку господарських підрозділів, секторів бізнесу та окремих продуктів.

Формування стратегічного плану є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегічного плану залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців – команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх “чуття” ринку та змін, що очікуються).

Процес формування стратегічного плану починається з визначення підходів, на основі яких він може бути розроблений. В основі стратегічного планування виділяють:

- планування “від досягнутого”;
- оптимізаційний план;
- адаптаційний план.

Планування “від досягнутого” спрямовується на досягнення низки бажаних та цілком реальних цілей. Зміни стратегії чи організаційної структури при цьому розглядаються як небажані, оскільки вони можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. При застосуванні в процесі формування стратегічного плану підходу “від досягнутого” мінімізуються витрати на його формування та реалізацію.

Оптимізаційний план формується у межах раціонального підходу і опирається на використання економіко – математичних методів та моделей з метою більш ефективного використання ресурсів, досягнення максимізації прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу, мінімізації витрат коштів та часу в процесі виробництва (надання послуг).

Недоліком оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану є ігнорування багатьох якісних параметрів діяльності підприємства, а саме: якість, надійність, новизна продукції, моральний клімат у колективі, знання і навички працівників. Крім того, не враховується початкове становище підприємства. Тому застосування оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності здійснення радикальних змін, а це в свою чергу призведе до нових витрат.

Зміна параметрів підприємства призводить до зміни пропорцій матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямів розвитку.

Отже, результати впровадження оптимізаційного плану можуть виявитися незадовільними, якщо вони призводять до необхідності здійснення радикальних змін (такі зміни суттєво порушують корпоративну культуру).

Однак, зосереджувати увагу тільки на недоліках даного підходу теж не варто, так як він дозволяє отримати певний діапазон можливих змін стану діяльності підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі, в процесі аналітичних

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/14

досліджень цей діапазон звужується до цілком конкретних варіантів рішень.

При застосуванні адаптаційного підходу все починається з вивчення навколишнього середовища, у якому функціонує підприємство. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події (дозволяють завчасно передбачити майбутні зміни та спланувати відповідні дії), імовірні події (дозволяють спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону), визначені події (дозволяють завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій, яке повинне включати в себе не тільки можливі події, але і їх наслідки та сценарії розвитку подій).

Для кожної категорії подій застосовуються свої методи та прийоми. Усі вони опираються на:

- визначення змін у зовнішньому середовищі;
- ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи щодо нейтралізації факторів ризиків та форс – мажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін та боротьба із слабкими).

Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що стратегічний план – це один з основних документів, що розробляється на підприємстві, в якому викладені основні напрямки його подальшого розвитку. Таким чином, у стратегічному плані висвітлюється зміст довгострокової стратегії підприємства, його цілі та місія.

Одним з найбільш складних та важливих етапів роботи з обґрунтування стратегії діяльності підприємства, на результатах якої така стратегія і розробляється, є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні, інформаційні ресурси та можливості, визначені під впливом зовнішнього (макро –) і внутрішнього (мікро –) середовища, у якому існує господарська система підприємства, та які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства і зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому періоді.

Як **об'єкти стратегічного аналізу** переважно виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/15

Основним завданням стратегічного аналізу є змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливих напрямів їх розвитку.

У рамках загальних функцій економічного аналізу стратегічний аналіз виконує такі основні:

1) описову, яка реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення. Аналіз середовища – це незвична для вітчизняних підприємств діяльність, без якої не можна визначити його ринкову позицію та шлях розвитку;

2) роз'яснювальну, яка реалізується шляхом дослідження взаємовпливу факторів та причин, що зумовили теперішній стан ринкового середовища та стратегічної позиції підприємства в ньому;

3) прогнозу, яка створює передумови для виявлення можливих тенденцій розвитку ринкового середовища, галузі та формування стратегічного бачення підприємства.

Кожний етап стратегічного аналізу потребує відповідного методичного забезпечення. У табл. 1.1 наведено послідовність здійснення стратегічного аналізу з визначеним набором інструментів.

Таблиця 1.1. Характеристика етапів стратегічного аналізу

№ з/п	Складові	Аналіз місії та цілей підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Аналіз середовища в цілому
1.	Завдання	Визначення місії та цілей розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу підприємства	Оцінка стратегічного клімату (умов) підприємства	Оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку, оцінка конкурентних переваг
2.	Прийоми	Побудова моделі виробничо господарської діяльності підприємства та моделі системи стратегічного управління; “Дерево цілей”	СЖЦТов; СЖЦТех; СЖЦОрг; СЖЦГал; Схема БФР; СГЦ (БО, СВО); Графік Портера “рентабельність – сектор ринку фірми”	СЖЦГал; Аналіз “поля сил”; СТЕР-аналіз; Стратегічні зони; Контактні аудиторії Котлера; 5 конкурентних сил Портера; Ключеві фактори успіху	Матриця Ансоффа “продукт-ринок”; Матриця БКГ; Матриця ДЕМК; SWOT-аналіз; Матриця “покупець-продавець”; Матриця СЖЦГал-КП
3.	Рішення	Вибір структури і коригування місії.	Вибір варіанту структури	Вибір варіанту структури	Вибір варіанту структури

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1			Арк 139/16
	Вибір (коригування) цілей розвитку. Вибір структури “дерева цілей”	внутрішнього середовища (потенціалу). Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу	зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату	стратегічної позиції середовища. Визначення стратегії відповідно до позиції на ринку

Умовні позначення: СЖЦВир, СЖЦТов, СЖЦТех, СЖЦОрг, СЖЦГал – схеми життєвих циклів товару, технологій, організації, галузі. БФР – Бізнес-процеси продуктів – Функції за стадіями життєвого циклу – Ресурси для виконання функцій. СГЦ – виділення стратегічних господарських центрів (Бізнес одиниць, Стратегічних виробничих одиниць). Графік Портера “рентабельність – сектор ринку фірми”. Аналіз “поля сил” за Ансоффом. STEP-аналіз – аналіз сфер макросередовища: соціальної, економічної, політичної, технічної. Стратегічні зони Ансоффа: структуризація мікро середовища фірми, її галузі. БКГ – Бостонська Консалтингова Група. Матриця ДЕМК – матриця “Дженерал Електрик – МакКінсі” (“конкурентний статус фірми – привабливість ринку”). КП – конкурентні переваги

1.2. План семінарського заняття

1. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
2. Організація розробки стратегії на підприємстві.
3. Класифікація стратегій підприємства.
4. Зміст та функції стратегічного аналізу.
5. Характеристика етапів стратегічного аналізу.

1.3. Термінологічний словник

Стратегія підприємства – процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

1.4. Навчальні завдання

Завдання 1.1.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/17

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Предмет, завдання та мета курсу.
2. Зв'язок стратегічного аналізу з іншими науками.
3. Концепція стратегічного управління підприємством.
4. Поняття, функції, завдання та етапи стратегічного аналізу.

Завдання 1.2.

ТОВ “Світ мрій”, що займається розробкою та реалізацією туристського продукту, протягом тривалого часу працювало з низьким рівнем рентабельності. Для покращення фінансового стану у короткостроковій перспективі, менеджери підприємства запропонували напрямки підвищення якості турпродукту (використання комфортабельних транспортних засобів для здійснення перевезень туристів, покращення умов проживання шляхом орендування нових засобів розміщення, підвищення якості екскурсійного обслуговування). Введення зазначених напрямків посприяло нарощуванню показників прибутковості, і керівництво турфірми вирішило спрямувати частину власних коштів та залучити банківські кредити для розвитку бізнесу у напрямку побудови власної бази відпочинку в с. Місхор (готелю, підприємства сфери харчування, магазину, масажного кабінету).

Зазначити сфери прояву окремих видів стратегій розвитку бізнесу.

Завдання 1.3.

Споживання кави в Україні залишається дуже низьким у порівнянні з країнами Західної Європи і Північної Америки. Ви є керуючим всесвітньо відомої компанії, що випускає популярну марку кави. Яку стратегію розвитку Ви можете запропонувати для українського ринку.

Завдання 1.4.

Мале підприємство “Яворина” функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП “Явір” співпрацює по франчайзингу з великим підприємством “Прогрес”, випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Завдання 1.5.

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/18

коротку характеристику.

1.5. Тести для самоперевірки знань

1. Стратегічне управління - це система:

а) нових прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є стратегічне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище;

б) загальновідомих прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є оперативне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище;

в) прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є тактичне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище.

2. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:

а) підприємство, персонал якого має стратегічне мислення, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей;

б) підприємство, персонал якого має тактичне мислення, що дає змогу розробляти та використовувати систему тактичних планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених тактичних цілей;

в) підприємство, персонал якого має мислення, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених поточних цілей.

3. Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є:

а) підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування усіх важливих показників в комплексі;

б) забезпечення врахування кількох важливих показників;

в) забезпечення врахування внутрішніх показників діяльності організацій.

4. Стратегії поділяють на:

а) загальні та специфічні;

б) унікальні та конкретні;

в) комплексні та індивідуальні.

5. За широтою вирішуваних питань стратегії поділяють на:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/19

- а) загальна та спеціальна;
- б) планова та інтуїтивна;
- в) генеральні, функціональні та операційні.

6. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:

- а) конкурентна;
- б) функціональна;
- в) операційна.

7. Яка стратегія пов'язана з синхронною розробкою зовнішніх стратегій підприємства?

- а) стратегія маркетингової діяльності;
- б) інформативно-стимулююча стратегія;
- в) операційна стратегія.

8. На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:

- а) на першому;
- б) на другому;
- в) на третьому.

9. Функціями стратегічного аналізу є:

- а) описова, контрольна, аналітична;
- б) прогнозна, контрольна, роз'яснення;
- в) описова, роз'яснювальна, прогнозна.

10. Основним завданням стратегічного аналізу є :

- а) визначення необхідних обсягів виробництва, структури асортименту;
- б) змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливих напрямів їх розвитку;
- в) виявлення цілей розвитку та підтримки життєздатності та розвитку підприємства.

1.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Переваги стратегічного підходу до управління.
2. Організація процесу розробки стратегій підприємства.
3. Предмет та об'єкти стратегічного аналізу.
4. Інформаційна база стратегічного аналізу

1.7. Рекомендована література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/20

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навчальний посібник] / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
5. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
6. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
7. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: [учеб. пособие для вузов] / Н.Н. Тренев. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/21

ТЕМА 2

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – один з визначальних чинників забезпечення життєдіяльності підприємства. На підставі його результатів моделюються альтернативні варіанти дій підприємства у довгостроковій перспективі з метою забезпечення належного рівня прибутку в процесі обміну створюваною продукцією та необхідними для функціонування підприємства ресурсами.

Найбільш серйозну увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли представники системного підходу в менеджменті (кінець 0-х рр. ХХ ст.). На основі системної концепції організація уявлялася як система (цілісність), що має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники ситуаційного підходу в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найбільш прийнятний метод управління визначається певними (конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успішність її діяльності.

Подібний погляд пропонується й у відомій теорії еволюції Чарльза Дарвіна, в якому стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. Виходячи з такої передумови, будь-яка організація, що претендує на успіх, повинна постійно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі й адаптуватися до них. Особливо це важливо при розробці і реалізації стратегії розвитку організації.

Зовнішнє середовище є динамічним за своєю природою, так як його формування супроводжується процесами постійних змін, які звичайно ж справляють вплив і на діяльність підприємства (до речі, такі зміни у зовнішньому середовищі можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємства). Отже, стратегічний аналіз повинен бути направлений на передбачення нових можливостей та ймовірних труднощів з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому. Таким чином, в процесі здійснення стратегічного аналізу аналітиками повинна бути зосереджена увага на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних із станом зовнішнього середовища, а також

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/22

на сильних та слабких сторонах внутрішнього середовища підприємства.

Ефективність робіт з аналізу зовнішнього середовища багато в чому залежить від якості й обсягу інформації про стан середовища. До інформації виставляють такі основні вимоги: вірогідність, об'єктивність, несуперечливість, своєчасність, презентативність та ін. Що стосується джерел інформації, то вони звичайно мають різноманітний характер. Слід зазначити, що 90% релевантної інформації про зовнішнє середовище можна дістати з таких легальних джерел: особистий досвід, наради, конференції, працівники організації, звіти, журнали і газети, книги та ін. Збір інформації здійснює інформаційно-аналітичний чи плановий відділ, а також топ-менеджмент, що має доступ до різних інформаційних каналів. При зборі інформації використовують такі способи: сканування, моніторинг і прогнозування середовища.

Сканування зовнішнього середовища – один з напрямків аналітико-прогностичних робіт, що швидко розвивається, використовуваний у системах стратегічного управління фірмами. Призначення сканування – це збір, оцінка і прогноз значущості для фірми важливих змін у зовнішньому середовищі. Сканування звичайно проводиться за такими напрямками:

- економічне сканування – дослідження змін макроекономічних показників; показники галузі і конкуренція в ній; стан фінансових ринків;
- технічне сканування – вивчення НТП; принципові технічні і технологічні нововведення;
- політичне сканування – оцінка політичної ситуації нарівні країни, регіону; оцінка політичного ризику фінансових вкладень; переваги певної політичної сили на виборах та ін.

При скануванні використовується різноманітний інструментарій: експертні методи, сценарії, конкурентні порівняння, імітаційне й економіко-математичне моделювання, морфологічний і функціонально-вартісний аналіз та ін.

Моніторинг зовнішнього середовища - це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстежування зовнішнього середовища. Працівники цієї системи проводять не тільки регулярні спостереження за критичними факторами зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження.

Моніторинг звичайно не закінчується тільки збором інформації, а спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних факторів і передбачення трендів їх розвитку. Такий підхід до відстежування зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості і загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

Ефективність моніторингу зовнішнього середовища підвищується, якщо він:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/23

підтримується вищим керівництвом; тісно пов'язаний з планувальними структурами в організації; робота фахівців системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою фахівців стратегічного підрозділу.

Прогнозування зовнішнього середовища - це формування уявлення про майбутній стан факторів зовнішнього середовища. Цей засіб є невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища при розробці стратегії, передусім, необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів обробки інформації. Головними джерелами інформації є статистичні дані, нормативна база, професійні огляди ринків, спеціалізована преса, розробки консалтингових компаній, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, результати кабінетних і прикладних досліджень.

Для стратегічного аналізу середовища використовуються такі методи: SWOT-аналіз; аналіз ланцюжка цінностей; оцінка конкурентоспроможності.

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства. Томпсон і Стрикланд пропонували приблизно такий набір характеристик, висновків за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей. Важливим елементом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси з розробки, виробництва, доставки, маркетингу продукції або послуг. Ланцюжок, що взаємопов'язує вартість окремих видів діяльності, починається з операцій із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва і випуску продукції, а також її просуванні на ринку до кінцевого споживача. Ланцюжок цінностей підприємства дає можливість оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача і вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на аналізі галузі і оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими учасники ринку розподіляються на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/24

переваг і можливостей основних суперників.

Без повної і найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін та розробка стратегії немислимі.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його сильних і слабких сторін.

Безпосереднє оточення підприємства виступає як його своєрідний бізнес-ресурс. До цієї частини оточення відносяться: ринок робочої сили (трудові ресурси), ринок капіталу (кредитно-фінансові ресурси), ринок технологій (технологічні ресурси), ринок матеріалів (матеріальні ресурси), ринок інформації (інформаційні ресурси), ринок постачальників, ринок посередників і споживачів, а також конкуренти. Кожен із зазначених факторів є об'єктом стратегічного дослідження функціональної служби підприємства, а принципи їх використання є предметом функціональних стратегій цих служб.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають його позицію на галузевому ринку. Конкурентоспроможність продукції і підприємства це єдине ціле. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її нормативних економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як відносну характеристику, що відтворює відмінності процесу розвитку підприємства від підприємства-конкурента, як за ступенем задоволення споживачів продукцією, так і за ефективністю підприємницької діяльності.

Розглянемо оцінку конкурентного середовища в галузі за М. Портером. Основним об'єктом аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Цей крок аналізу особливо важливий, так як неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між підприємствами всередині галузі.
2. Спробами підприємств з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/25

3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови підприємству.
5. Здатністю споживачів продукції підприємства диктувати свої умови.

В ході дослідження необхідно встановити вид конкуренції та тенденцію її розвитку. Розрізняють такі види інтенсивної конкуренції: жорстка, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка.

Оцінюючи силу тиску конкуруючих підприємств, при розробці стратегії слід визначити контрзаходи. В будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів:

1. Великою чисельністю підприємств-суперників, які мають приблизно однакові розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зростання конкуренція слабшає. Підприємство витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, підприємства, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. У результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі підприємства.

3. Умовами господарювання в галузі, які спонукають підприємства на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж та виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї торгової марки на споживання іншої.

5. Незадоволеністю деяких підприємств своєю часткою ринку та прагнення її збільшити за рахунок конкурентів.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку, отриманого за рахунок прийняття вдалих стратегічних рішень.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати виходу з ринку, вищі, порівняно з витратами для участі у конкурентній боротьбі.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше відрізняються пріоритети підприємств, їх стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

Якщо конкурентні сили в цілому не впливають на ситуацію в галузі, то ця галузь стає

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/26

привабливішою з точки зору отримання великих прибутків.

Розглянемо загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі¹

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ розвиток економіки країни ⇒ соціально-політична стабільність ⇒ обґрунтоване законодавство ⇒ доступність інвестицій та кредитів ⇒ обслуговування додаткових груп споживачів ⇒ входження в нові ринки, сегменти ⇒ розширення виробництва для задоволення потреб споживачів ⇒ споріднена диверсифікація ⇒ товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ високі темпи інфляції ⇒ велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних) ⇒ зростання збуту товарів-замінників ⇒ уповільнений темп зростання ринку або його спад ⇒ “ворожі дії” з боку держави (обмеження) ⇒ зростання тиску конкурентів ⇒ тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу ⇒ технологічні прориви у інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції

Продовження табл. 2.1.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ вертикальна інтеграція ⇒ зовнішні мережеві структури ⇒ можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп ⇒ швидке зростання ринку 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами ⇒ зміни у потребах і смаках споживачів ⇒ негативні демографічні зміни ⇒ негативна екологічна ситуація ⇒ соціально-політична нестабільність

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на підприємство та ймовірність посилення його впливу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив фактору на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємства		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, їх обов’язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, які знаходяться на полях ВН, СС, хоча їх

¹ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: КНЕУ, 2004. – 699 с. – С. 146

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 27

вплив середній, а значення досить високе. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства, але й виявити ймовірність використання і вплив визначених можливостей та загроз на результати діяльності підприємства.

Спочатку оцінюється ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність підприємства на основі матриці можливостей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	сильний	помірний	Невеликий
1	2	3	4
Висока	Поле “висока ймовірність із сильним впливом”	Поле “висока ймовірність з помірним впливом”	Поле “висока ймовірність з невеликим впливом”
Середня	Поле “середня ймовірність з сильним впливом”	Поле “середня ймовірність з помірним впливом”	Поле “середня ймовірність з невеликим впливом”
Низька	Поле “низька ймовірність із сильним впливом”	Поле “низька ймовірність з помірним впливом”	Поле “низька ймовірність з невеликим впливом”

– можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для підприємства і повинні бути обов’язково виконані

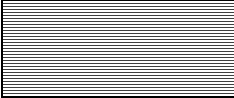
– можливості, що потрапили на ці поля, можна використати при наявності достатніх ресурсів або за певних умов

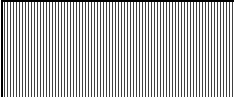
Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Матриця загроз

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі удари”
Висока	Поле “висока ймовірність руйнування”	Поле “висока ймовірність критичного стану”	Поле “висока ймовірність важкого стану”	Поле “висока ймовірність “легких ударів”
Середня	Поле “середня ймовірність руйнування”	Поле “середня ймовірність критичного стану”	Поле “середня ймовірність важкого стану”	Поле “середня ймовірність “легких ударів””
Низька	Поле “низька ймовірність	Поле “низька ймовірність	Поле “низька ймовірність важкого	Поле “низька ймовірність

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021		
	Екземпляр № 1	Арк 139/28		
	руйнування”	критичного стану”	стану”	“легких ударів””

 – загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і повинні бути першочерговими для усунення

 – загрози, що потрапили на ці поля не повинні випадати з поля зору керівництва, яке зобов’язане уважно відслідковувати їх розвиток

Наслідки до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через банкрутство підприємства, або ж приведення його до кризового стану. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записуються на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, є найбільш небезпечними для подальшого розвитку організації і вимагають термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше .

2.2. План семінарського заняття

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Стратегічний аналіз конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства.
3. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.

2.3. Термінологічний словник основних понять

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребуючі прийняття управлінських рішень.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/29

напрямі досягнення своїх місії та цілей.

2.4. Навчальні завдання

Завдання 2.1.

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.
2. Стратегічний аналіз конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства.
3. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій

Завдання 2.2.

Провести аналіз макросередовища м'ясокомбінату та оформити результати дослідження у вигляді таблиці:

Аналіз макросередовища на прикладі м'ясокомбінату

<i>Елементи макро - середовища</i>	<i>Фактори їх впливу на підприємство</i>	<i>Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді</i>	<i>+ можливості; – загрози</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Стан економіки країни	1.1. Зростання ВВП і НД. 1.2. Фаза економічного циклу поживавлення і піднесення. 1.3. Ріст зайнятості. 1.4. Передчасна інфляція. 1.5. Покращення ЗЕД. 1.6. Високий рівень тінізації економіки. 1.7. Зростання сукупного попиту в країні.		
2. Політико – правові відносини	2.1. Зміцнення змішаної економічної системи. 2.2. Вдосконалення форм власності і розподільчих відносин. 2.3. Вдосконалення політичної системи. 2.4. Низька правова урегульованість виробництва. 2.5. Лібералізація економічного життя. 2.6. Політична нестабільність.		

Продовження таблиці

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
3. Ефективність державного	3.1. Низька ефективність фіскальної політики. 3.2. Недостатній рівень грошово-кредитної		

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1		Арк 139/30
регулювання економіки	політики. 3.3. Зовнішньоекономічна політика країни. 3.4. Низький контроль за дотриманням законів. 3.5. Зловживання адміністративними регуляторами.		
4. Розвиток НТП	4.1. Комерціалізація освіти і науки. 4.2. Повільне зростання вітчизняних інновацій.		
5. Соціальний розвиток	5.1. Висока поляризація доходів населення. 5.2. Зростання соціальних вимог населення.		
6. Культура, ціннісні орієнтації	6.1. Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві. 6.2. Низький рівень культури.		
7. Природні умови, екологія	7.1. Сприятливі природні умови. 7.2. Посилення екологічних вимог.		
8 Демографія	8.1. Погіршення демографічної ситуації.		
9. Дієвість профспілок	9.1. Угодовська поведінка, низькі вимоги до роботодавців.		
10. Міжнародне становище	10.1. Міжнародні конфлікти, пов'язані з переділом сфер впливу.		
11. Форс-мажорні обставини	11.1. Можливість аварії через застаріле обладнання. 11.2. Можливість пожежі і підтоплення.		

Завдання 2.3.

Внаслідок сканування і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства “Воля” встановлено дію наступних факторів:

1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
2. Підвищується ставка на кредит господарство банку “Аваль”, що обслуговують.
3. Дорожчають енергоносії.
4. Зростає попит на картоплю і овочі.
5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку.
6. Скорочується попит на м'ясо.
7. Дорожчають мінеральні добрива.
8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни.
9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів.
10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/31

11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%.
13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання: 1. Зобразить методику аналізу мікросередовища.

1.1. Згрупуйте названі фактори.

1.2. Передбачте їх вплив на ПСП “Воля”.

1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища.

1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей.

2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Завдання 2.4.

Провести аналіз мікросередовища м'ясокомбінату та оформити результати дослідження у вигляді таблиці:

Аналіз мікросередовища на прикладі м'ясокомбінату

<i>Елементи мікро середовища</i>	<i>Фактори впливу на підприємство</i>	<i>Можливий прояв факторів на підприємстві в стратегічному періоді</i>	<i>+ можливості, -- загрози</i>
1. Конкурентне середовище, конкуренти	1.1. Можлива поява нових міні-цехів з виробництва м'ясопродуктів. 1.2. Зниження цінового характеру конкуренції і т.д.		
2. Покупці	2.1. Зростання доходів сегмента малозабезпечених сімей. 2.2. Зміна мотивації масового покупця з низької ціни на якість продукції і т. д.		
3. Партнери	3.1. Заява одного з компаньйонів (співзасновників) про вихід з підприємства зі своїм паєм. 3.2. Співвласником підприємства стає редактор провідної газети і т. д.		
4. Постачальники	4.1. Підвищують тарифів постачальниками енергоресурсів. 4.2. Зниження ціни на худобу (сировину) і т. д.		
5. Інші елементи мікро середовища (місцеві органи партій, громадських організацій, влади)	5.1. Активізація профспілок із захисту інтересів робітників. 5.2. Проведення місцевою владою тендеру на поставку м'ясопродуктів закритим установам.		

2.5. Тести для самоперевірки знань

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 32

1. До політико-правових факторів зовнішнього середовища не входять:

- а) економічні ризики,
- б) нормативна база,
- в) угоди з тарифів і торгівлі, спрямовані проти інших країн чи пов'язані з іншими країнами.

2. До міжнародних факторів зовнішнього середовища не входить:

- а) темпи інфляції;
- б) лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків;
- в) приплив закордонних товарів-конкурентів.

3. Зовнішнє середовище включає:

- а) лише макрорівень;
- б) лише мікрорівень;
- в) макро і мікрорівень.

4. Основним об'єктом аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є:

- а) вивчення обсягів виробництва продукції у відповідній галузі;
- б) ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі;
- в) правильна відповідь відсутня.

5. До безпосереднього оточення організації не відносяться:

- а) трудові ресурси;
- б) кредитно-фінансові ресурси;
- в) політичні ресурси.

6. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо:

- а) рівень її нормативних економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку;
- б) рівень її нормативних економічних і технічних параметрів нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку;
- в) її рівень взагалі не порівнюється з конкурентами та не здійснюється досліджень задоволення потреб споживачів.

7. Портер М. довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати:

- а) двома конкурентними силами;
- б) п'ятьма конкурентними силами;
- в) трьома конкурентними силами.

8. Модель сил конкуренції включає:

- а) два види впливу;
- б) п'ять видів впливу;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/33

в) три види впливу.

9. Певна кількість підприємств, які займають схожі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг – це:

- а) стратегічна група конкурентів;
- б) сегмент покупців;
- в) стратегічна група кредиторів.

10. Для проведення аналізу зовнішнього середовища при розробці стратегії, передусім, необхідно вирішити проблему:

- а) аналізу технологічного зовнішнього середовища;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) екологічні небезпеки.

2.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Актуальність стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.
2. Методика аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.
3. Оцінка конкурентного середовища в галузі за М. Портером.
4. Стратегічний аналіз поведінки підприємств-конкурентів

2.7. Рекомендована література

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
3. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/34

7. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір -2000”, 2003. – 272 с.

ТЕМА 3

Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC

3.1. Методичні вказівки до вивчення курсу

Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію завдяки органічному узгодженню інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, збалансоване стратегічне оцінювання, до якого слід було включити показники нефінансового характеру, що дало б змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Для цього була обрана аксіома: «методика оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації».

У країнах англосаксонської групи ще наприкінці 1940-х років виникла ідея використання для потреб управління певної системи показників на зразок панелі приладів автомобіля або літака. Одним із перших ідейних генераторів у цій сфері був відомий економіст і теоретик менеджменту Джозеф Джуран, який за аналогією із панеллю приладів управління океанським лайнером запропонував створити таку систему показників у бізнесі, яка б забезпечувала керівнику можливість стежити за відхиленнями від визначеного курсу або швидкістю та інтенсивністю розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Навколо ідей Джурана у науковому середовищі розгорнулись жваві дискусії. При цьому думки науковців поділились на два діаметрально протилежні полюси, сформулювавши дві концепції системи показників: концепція мінімалізму базувалась на обмеженій кількості оцінювальних показників (прикладом вважалась панель управління автомобілем); концепція максималізму передбачала формування значного переліку оцінювальних показників, визначення пріоритетності їх використання залежно від стадії життєвого циклу організації, обраної стратегії та цільових споживачів (взірцем була панель управління літаком).

Необхідність використання панелі управління у бізнесі підкреслювалась ідеологом

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/35

менеджменту Пітером Друкером, який, викладаючи концепцію управління за цілями (Management by Objectives – MBO), писав: «Цільові показники у ключових сферах бізнесу є панеллю приладів, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства».

Найвідомішою системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана. Початок її розробки датується 1990-м роком, коли Norlan Norton Institute – дослідницький центр всесвітньої відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick розпочав вивчення проблем ефективності управління та пошук інструментів її підвищення. Дослідження здійснювались під керівництвом директора Norlan Norton Institute Девіда Нортон, нині керівника Balanced Scorecard Collaborative, та Роберта Каплана – професора Harvard Business School, наукового консультанта проекту. Дослідження стосувалось вимірювання результатів діяльності 12 великих компаній, що прагнули удосконалити власні системи оцінювання результатів діяльності шляхом включення до них переліку важливих нефінансових показників, оскільки це дозволило б збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Результати проведених досліджень зумовили концепцію збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. Крім цього BSC розглядається як система стратегічного управління діяльністю підприємства, що дозволяє доводити до нижчих рівнів стратегічні показники вищого рівня управління.

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією тощо. При цьому якість використання та реалізації цієї системи значною мірою залежить від інформаційного забезпечення розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) та систематичного відстежування взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропонованих чи фактичних змінах.

Пол. Р. Нівен зазначає, що при впровадженні системи збалансованих індикаторів Д. Нортон та Р. Каплана на підприємстві необхідно формувати критерії відбору ключових показників. До таких критеріїв доцільно відносити:

- зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі;
- кількісне вираження індикаторів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 36

- доступність;
- інформаційна прозорість;
- релевантність (індикатори повинні чітко відображати мету організації);
- єдине тлумачення індикаторів.

Збалансована система показників Нортон-Каплана за декілька років стала чи не найпопулярнішим інструментом вимірювання і стратегічного управління бізнесом, який найбільш активно використовувався у США, Великобританії, Німеччині та країнах Східної Європи.

Водночас ажіотаж навколо неї не сприймали французькі менеджери та науковці, які вже понад 70 років використовували подібний інструмент – tableau de bord (Тб). Tableau de bord розглядається як інструмент управління, що використовується для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників.

У tableau de bord використовуються дві категорії показників: цільові (визначаються керівниками вищого рівня управління відповідно до обраних стратегій розвитку) та функціональні (показники, які істотно впливають на досягнення цільових показників). Наприклад, цільовий показник – зменшення собівартості продукції – передбачає досягнення функціональних показників: зменшення простоїв обладнання, підвищення продуктивності праці, пошук дешевшої сировини аналогічної якості тощо.

Система tableau de bord дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники і передбачає багаторівневу деталізацію цілей з допомогою конкретних показників.

Система tableau de bord враховує численні взаємозв'язки між стратегічними (цільовими) та функціональними показниками на усіх рівнях управління та у функціональних сферах, тобто вона передбачає високий рівень узгодження визначених заходів для досягнення цільових показників, ітеративний характер формування, високий рівень порівневої деталізації, відсутність чіткої структурованості. Така система найбільш ефективна на невеликих підприємствах та підприємствах середніх розмірів.

Незважаючи на значний ажіотаж, викликаний збалансованою системою показників у колах науковців та практиків, слід згадати, що ще за часів Радянського Союзу, починаючи з 20-х рр. минулого століття, на виробничих підприємствах радянських республік розроблявся відомий техпромфінплан.

Заслуговує на увагу той факт, що перша форма цього плану (01-ТП) містила основні показники діяльності підприємства за групами: показники, що характеризують виробництво, працю, фінанси, капітальне будівництво, матеріально-технічне забезпечення, собівартість, охорону праці, підвищення якості продукції тощо. Кількість цих показників також була обмеженою, при цьому чітко відстежувались взаємозв'язки між ними та здійснювався ретельний планово-фактичний аналіз. Японські науковці

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 37

визнали діючу в СРСР методику розроблення техпромфінплану однією із найкращих у світі.

В сучасних умовах господарювання підприємства України щоб забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в середовищі підприємства, які можуть певним чином зашкодити або сприяти забезпеченню ефективності управління підприємством формують так звані системи «негайного реагування», що діють за допомогою певних індикаторів, які допомагають серед всього масиву змін, що відбуваються в внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, визначити суттєві, які дійсно потребують відповідної реакції.

Складність формування такої системи полягає в досить великій кількості індикаторів і обмеженості можливостей підприємства щодо моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому з великої кількості індикаторів, що обумовлюють необхідність застосування певних заходів, спроможних забезпечити ефективність управління, підприємства повинні обрати оптимальну кількість, яка дозволить підприємству задовольнити потреби керівництва в інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, що повинні стати своєрідною відповіддю на стан системи управління підприємством та його зовнішнього середовища.

В якості інструменту управління, що дозволяє отримати оперативну інформацію про поточну та перспективну ефективність діяльності може виступити концепція збалансованих показників.

Концепція збалансованих показників виникла як реакція на недосконалість системи індикаторів управління ефективністю підприємства. Оскільки управління ефективністю управління підприємством відноситься до перспективного управління та до управління за цілями вважається недостатнім до складу цієї системи індикаторів включати лише ті індикатори, що характеризують фінансову ефективність діяльності, оскільки цілі діяльності передбачають не лише отримання прибутку та ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства.

Окрім того, фінансові показники в основному орієнтують керівництво підприємства на досягнення короткострокових цілей; мають обмежені можливості щодо визначення причин успіху і визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, його можливостей та погроз; не завжди інтерпретують результати діяльності підприємства; враховують минулі та перспективні події в області фінансової діяльності і не враховують більшість аспектів управління маркетинговою діяльністю, управління персоналом та безпосередньо технології управління.

Саме концепція збалансованих показників може врахувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 38

Збалансована система показників повинна містити показники, що характеризують чотири основні напрямки оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства. Оскільки ці основні напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників, їх кількість доцільно обмежити до п'яти по кожному з напрямків.

Для того, щоб показник був включений до системи збалансованих показників він повинен відповідати таким вимогам, як: забезпечення зв'язку із стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи), релевантність (можливість визначення необхідних коректив в разі відхилення від запланованої траєкторії).

Так наприклад, до показників, що характеризують фінансовий аспект доцільно включити: показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності і автономії, а також коефіцієнт оборотності обігових активів; що характеризують внутрішні бізнес-процеси: показники ділової активності; рентабельності основних фондів, фондівіддачі, ресурсівіддачі, коефіцієнти витратівіддачі і проміжної ліквідності; що характеризують відношення клієнтів: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку; що характеризують відношення персоналу: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і виручки, частки премій у фонді оплати праці.

Оцінювання діяльності підприємств лише фінансовими показниками є найпростішим за доступом до інформації (як правило, оцінюється фінансова звітність підприємств: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал, Звіт про рух грошових коштів) та простотою методики розрахунків показників.

Слід відзначити, що система збалансованих показників дає змогу визначити, на скільки слід змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого і надати можливість вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності підприємства за допомогою монетарних величин. Також за допомогою даної системи підприємство може отримати інтегральний показник, що характеризує ефективність діяльності підприємства, який передбачає визначення ступеня досягнення кожним показником свого нормативного значення та врахування ваги кожного показника. Таким чином, концепція збалансованих показників дозволяє забезпечити реактивний підхід, спрямований на врахування потреб вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, роботи з персоналом та з клієнтами і забезпечення необхідного рівня фінансових показників, що визначають ефективність управління підприємством.

3. Значення показників у стратегічному управлінні підприємством

Стратегічне управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розробку й реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 39

Однак на практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами під час реалізації стратегії, а саме через помітні розриви між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між підходами, передбаченими вищим керівництвом й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Причинами такого стану справ є факти, коли:

1. Керівництво, як правило, рідко доводить стратегію організації до всіх рівнів управління, тому більшість співробітників не розуміють, яким чином їхні дії впливають на досягнення стратегічних цілей.

2. Більшість систем винагороди прив'язані до досягнення короткострокових фінансових результатів, а не довгострокових стратегічних ініціатив.

3. Процеси складання бюджетів та стратегічного планування переважно є роз'єднаними.

Саме контроль в системі стратегічного управління є тим інструментом, який має зменшити розрив між стратегічними цілями та щоденними діями співробітників. Однак більшість систем операційного та управлінського контролю організацій побудовані довкола показників, які фокусуються на прийнятті поточних рішень, не пов'язуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією. Більше того, традиційні фінансові показники діяльності можуть спрацювати проти стратегій, що базуються на знаннях та досвіді, оскільки розглядають поліпшення такого ресурсу, як людський капітал, який може мати негативний вплив на поточні витрати.

Системою, спроможною подолати вищевказані проблеми, є збалансована система показників, що вміщує індикатори стратегічного управління, котрі характеризують вимір та оцінювання ефективності за всіма аспектами діяльності підприємства – фінансовими, виробничими, маркетинговими і т. ін.

Ця система формулюється двома основними положеннями:

1. Одних фінансових показників не достатньо для того, щоб у повній мірі та всебічно (збалансовано) відобразити стан підприємства, тому їх потрібно доповнити іншими показниками.

2. Дана система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників та операційним управлінням діяльністю підприємства.

При застосуванні збалансованої системи показників стратегія зазвичай розкладається за чотирма аспектами: фінансовий, відносин з клієнтами, організація внутрішнього бізнес-процесу, навчання та розвитку.

Кожен з аспектів мусить містити інформацію про:

- 1) цілі, яких прагне досягти організація;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/40

4) стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних.

Таким чином, збалансована система показників допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії й закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

Можна виділити переваги збалансованої системи показників:

- система значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним завдяки використанню різних показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства;
- вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю;
- дає можливість впевнитися, що всі рівні організації розуміють довгострокову стратегію та цілі підрозділів і індивідів;
- мобілізує всіх членів організації до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей;
- дає компаніям можливість оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;
- за допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у чотирьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності;
- допомагає налагодити оборотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Таким чином, збалансована система показників допомагає організаціям розв'язати дві ключові проблеми: оцінювати результати діяльності організації та ефективність реалізації поставленої стратегії.

Незважаючи на висвітлення деяких аспектів побудови системи збалансованих показників, ще й досі відсутні дослідження щодо адаптації їх до умов розвитку бізнесу в Україні та відповідності їхнього стандартного набору до специфіки функціонування окремих галузей.

1.2. План семінарського заняття

1. Система збалансованих показників: сутність та особливості застосування

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/41

2. Система показників відповідальності.

3.3. Термінологічний словник основних понять

Збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard) - це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські тощо

3.4. Навчальні завдання

Завдання 3.1.

Необхідно оцінити господарську діяльність досліджуваного підприємства в розрізі проєкцій системи збалансованих показників: навчання і зростання»; «клієнти»; «внутрішні бізнес-процеси»; «фінанси»; визначити переваги кожної з проєкцій системи збалансованих показників та конкретизувати показники, що будуть характеризувати діяльність підприємства за проєкціями.

3.5. Тести для самоперевірки знань

1. Проєкція системи збалансованих показників, яка визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі.

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

2. Проєкція «внутрішніх бізнес-процесів»:

- 1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;
- 2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів;
- 3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;
- 4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства.

3. Проєкція «клієнти»:

- 1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;
- 2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 42

реалізації своїх продуктів;

3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;

4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства

4. Проекція «Навчання і зростання»:

1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;

2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів;

3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;

4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства.

5. Індекс задоволеності матеріальним і моральним заохоченням, а також спілкуванням з безпосереднім керівником і організацією праці – вище одиниці. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

1) «навчання і зростання»;

2) «клієнти»

3) «внутрішніх бізнес-процесів»;

4) «фінанси».

6. Якщо 96% співробітників задоволені ефективними комунікаціями на підприємстві і вважають, що внутрішній клімат є гарним. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

1) «навчання і зростання»;

2) «клієнти»

3) «внутрішніх бізнес-процесів»;

4) «фінанси».

7. Низька плинність персоналу – 2,5% основного персоналу. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

1) «навчання і зростання»;

2) «клієнти»

3) «внутрішніх бізнес-процесів»;

4) «фінанси».

8. Підвищилася ефективність роботи підприємства в цілому. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

1) «навчання і зростання»;

2) «клієнти»

3) «внутрішніх бізнес-процесів»;

4) «фінанси».

9. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5 %. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

1) «навчання і зростання»;

2) «клієнти»

3) «внутрішніх бізнес-процесів»;

4) «фінанси».

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/43

10. Працівники проходять щорічно підвищення кваліфікації за кордоном. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

3.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Система показників відповідальності.

3.7. Рекомендована література

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
3. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. –Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір -2000”, 2003. – 272 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/44

ТЕМА 4

SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування

4.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Для успішного виживання у довгостроковому періоді необхідно вміти передбачати труднощі, з якими може зіткнутися підприємство у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тому у процесі стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі станом зовнішнього середовища, а також враховувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Одним з методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. *SWOT* – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози). SWOT-аналіз проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. Тобто аналітики досліджують всі бізнес-процеси підприємства та особливості діяльності підприємств в певній галузі.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлені тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої обробки.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів, їх кваліфікації та методу обробки результатів.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- і багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

⇒ чи використовує підприємство внутрішні чи конкурентні переваги у своїй стратегії? Якщо підприємство не має переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/45

⇒ чи не заважають слабкі сторони підприємства його конкурентоспроможності та можливості використовувати визначені сприятливі обставини? Які слабкі сторони потребують коректування, виходячи із стратегічних цілей?

⇒ які сприятливі обставини дозволяють досягнути успіху при використанні наявних ресурсів?

⇒ які загрози носять найскладніший характер, які стратегічні дії слід застосовувати для їх уникнення?

Проте як і будь-яка методика SWOT-аналіз має свої переваги і недоліки (табл. 4.1). При цьому позитивні риси все ж таки переважають, що робить даний метод аналізу популярним у сфері стратегічного управління.

Таблиця 4.1. Переваги та недоліки Swot-аналізу

Переваги	Недоліки
⇒ систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування” ⇒ визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів ⇒ періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	⇒ суб’єктивність ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ⇒ слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень ⇒ погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

У процесі практичної діяльності підприємство може доповнювати список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображують конкретну ситуацію.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні фактори (можливості і загрози), оцінити їх важливість та порівняти.

Початковим етапом SWOT-аналізу є дослідження внутрішнього середовища. Сильні та слабкі сторони підприємства доцільно розглядати за окремими напрямками його діяльності (підрозділами підприємства): маркетинг, фінанси, організація, кадри, тощо кожен з яких повинен містити низку факторів.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв’язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв’язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Отже, складовими елементами SWOT-аналізу є:

⇒ Сильні сторони – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

⇒ Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Схематично процес SWOT-аналізу наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Процес SWOT-аналізу

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від того, хто застосовував SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

Для встановлення зв'язків складається матриця SWOT (рис. 4.2). Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці виділяються два розділи, до яких вносяться усі виявлені можливості і загрози.

Можливості:	Загрози:
1.	1.
2.	2.
3. ...	3. ...

Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле сильних сторін і можливостей 1	Поле сильних сторін і загроз 2
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле слабких сторін і можливостей 3	Поле слабких сторін і загроз 4

Рис. 4.2. SWOT-матриця

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

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

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

Для оцінювання можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 4.3).

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

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/48

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

Рис. 4.3. Матриця можливостей

Подібну матрицю складають і щодо загроз (рис. 4.4).

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

Рис. 4.4. Матриця загроз

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

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

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

2. Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, але ринок створює загроз

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/49

більше, ніж надає можливостей). Підприємство повинно за рахунок своїх сильних сторін стримувати “наступ” конкурентів, намагатися завоювати окремі ринкові ніші, і вести підготовку до активних дій у майбутньому, коли загрози будуть меншими за можливості.

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

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

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

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

1. Вибираються тільки парні фактори можливостей і загроз (наприклад, ослаблення позицій фірм-конкурентів – це можливість, а посилення позицій конкурентів - загроза);
2. Фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (тобто певні фактори, які є загрозою не мають парної можливості і навпаки, фактори, які є можливостями не мають парних загроз).

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємств (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі²

<i>Потенційні внутрішні переваги</i>	<i>Потенційні внутрішні недоліки</i>
--------------------------------------	--------------------------------------

² На підставі інформації з підручника Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: КНЕУ, 2004. – 699 с. – С. 145

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021 Арк 139/50
Екземпляр № 1		
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ використання переваг організаційно-правової форми бізнесу ⇒ наявні конкурентні переваги ⇒ інноваційність ⇒ сильна позиція у специфічних ринкових сегментах ⇒ жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи) ⇒ стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований “стратегічний набір” ⇒ сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності ⇒ вища за середню обізнаність про стан ринку ⇒ знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів ⇒ концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку ⇒ диференціація виробів ⇒ обґрунтованість диверсифікації ⇒ увага до зниження витрат ⇒ вища за середню рентабельність і прибутковість ⇒ достатні фінансові ресурси ⇒ вищі за середні маркетингові навички ⇒ вищі за середні технологічні та інноваційні навички ⇒ творчий, підприємницький менеджмент ⇒ добре вивчений ринок, потреби покупців ⇒ здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу ⇒ імідж надійного партнера ⇒ ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ незнання переваг організаційно-правових форм бізнесу ⇒ відсутність реальних конкурентних переваг ⇒ постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) ⇒ втрата конкурентної позиції ⇒ нижчі за середні темпи зростання ⇒ нестача деяких ключових навичок для ефективної конкуренції ⇒ недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості ⇒ втрата репутації у споживачів ⇒ “аутсайдери” у розвитку продукції ⇒ вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація ⇒ недоліки у стратегічній діяльності ⇒ слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал ⇒ недостатньо дій для пом'якшення конкурентного тиску ⇒ слабка система розподілу ⇒ виробництво з високими витратами, старіння потужностей ⇒ розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів ⇒ “новачок” у бізнесі ⇒ погано обрані, чи недостатньо обґрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку ⇒ відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами 	

Методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій, однак попри все ґрунтується вона завжди на порівнянні зовнішніх можливостей і загроз та внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

За допомогою матриці SWOT-аналізу можна виділити чотири види корпоративної стратегії підприємства (див. рис. 4.5).

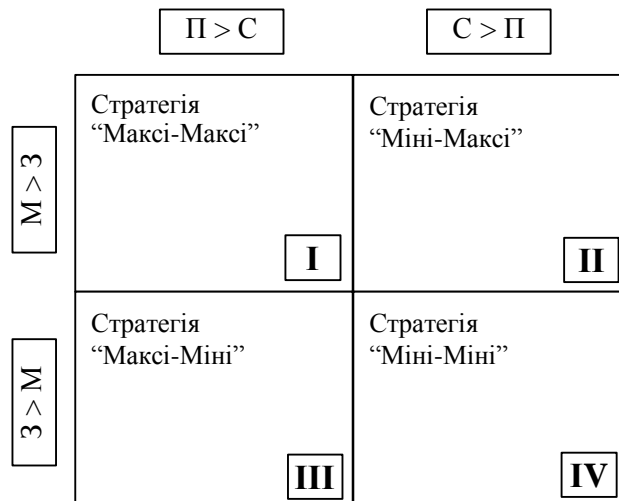


Рис. 4.5. Стратегічні рекомендації Swot-аналізу

Можливі наступні варіанти корпоративних стратегій: 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія “Максі-Максі”); 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія “Максі-Міні”); 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія “Міні-Максі”); 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія “Міні-Міні”).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони підприємства переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), рекомендується стратегія “Максі-Максі”. У цій ситуації підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія “Міні-Максі” (клітинка II) рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію “Максі-Міні” застосовують підприємства, які опинилися у досить складній ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати “контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Підприємства, що перебувають у клітинці IV вимушені застосовувати стратегію “Міні-

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/52

Міні”, зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, за допомогою об’єднання з іншими підприємствами.

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

4.2. План семінарського заняття

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Особливості застосування SWOT-аналізу.
3. Складові елементи Swot-аналізу.
4. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу.

4.3. Термінологічний словник основних понять

SWOT-аналіз (за початковими буквами англійських слів “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”) – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

4.4. Навчальні завдання

Завдання 4.1.

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Характеристика сильних та слабких сторін діяльності підприємства.
2. Визначення та аналіз зовнішніх можливостей та загроз.
3. Позитивні та негативні сторони SWOT-аналізу.
4. Процес та складові елементи SWOT-аналізу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/53

5. Характеристика стратегічних рекомендацій Swot-аналізу.

Завдання 4.2.

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу “Корифей”:

1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
2. Висока питома вага енергетичних затрат.
3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу.
4. Обладнання застаріле.
5. Етикетки і пляшки примітивні.
6. Постачальники стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Склад спеціалістів досвідчених.
10. Висока собівартість продукції.
11. Завод постійно штрафується за стічні води.
12. Сортимент продукції широкий.
13. Важкі умови праці.
14. Ціни на продукцію порівняно низькі.
15. Якість продукції контролюється добре.
16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
17. Сорочок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі “Оболонь”.
18. Низька фондовіддача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок.
21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
24. Завод достатньо платоспроможний.
25. Маркетингові дослідження не ведуться.
26. Директор авторитету в районі не має.
27. Завезено імпорту лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології.
28. Приміщення заводоуправління в занедбаному стані.
29. Відгуки про пиво заводу “Корифей” схвальні.
30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.).

Відповідь оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 4.3.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/54

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином:

1. Можливості:

- а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами,
- б) зростання сукупного попиту,
- в) договір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор.

2. Загрози:

- а) значний податковий тиск,
- б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини,
- в) завезення дешевого цукру з тростини.

3. Сильні сторони:

- а) нове прогресивне обладнання,
- б) висококваліфікований кадровий потенціал,
- в) висока якість продукції.

4. Слабкі сторони:

- а) відсутність інвестиційних можливостей,
- б) висока собівартість продукції,
- в) низький рівень маркетингу.

Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. Дайте їм оцінку.

Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії.

В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

Завдання 4.4.

На основі запропонованих факторів слід згрупувати сильні та слабкі сторони фармацевтичної фірми, загрози і можливості її діяльності. Побудувати матрицю SWOT-аналізу на підставі згрупованих даних.

Фактори:

- асортиментна політика можливих покупців оптової фірми;
- вартісно-часові витрати на перетворення складського асортименту в споживчий;
- великий перелік препаратів;
- високі витрати на транспортування;
- відсутність чіткої системи оплати праці;
- втрачені продажі, кількості постійних клієнтів, обсягів своєчасних оплат, якості обслуговування;
- жорстоке державне регулювання цін;
- загострення конкуренції;
- збільшення кількості суб'єктів оптового ринку;
- зменшення ринкової частки;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/55

- контроль за своєчасністю погашення дебіторської заборгованості;
- мінімізація аптеками товарних запасів;
- наміри підприємства не тільки зберегти рівень продажу, але й збільшити його обсяг;
- недобросовісність частини аптек стосовно оплати;
- недосконалість податкового законодавства;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- недостатньо ефективна робота з клієнтами;
- нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних засадах;
- низька купівельна спроможність населення;
- низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства;
- низький рівень системи керування товарними запасами;
- підвищення транспортних витрат;
- результати фінансово-господарської діяльності, зокрема рентабельності;
- різке зниження рентабельності оптової фірми;
- ріст дебіторської заборгованості, несвоєчасного погашення кредитної заборгованості;
- сумарні витрати, спрямованих на утримання запасів, і кількості втрачених продаж як наслідок відсутності необхідних товарів;
- цивілізований розвиток фармацевтичного бізнесу.

4.5. Тести для самоперевірки знань

1. До переліку сильних сторін діяльності підприємства в аспекті середовища “виробництво” належать:

- а) стабільні канали поширення та просування товарів;
- б) обмежені інвестиційні можливості;
- в) низькі витрати на одиницю продукції (товарів, робіт, послуг).

2. До потенційних зовнішніх можливостей належать:

- а) зростання тиску конкурентів, високі темпи інфляції;
- б) розвиток економіки країни, споріднена диверсифікація;
- в) зростання збуту товарів-замінників.

3. До потенційних зовнішніх загроз належать:

- а) входження в нові ринки, сегменти;
- б) соціально-політична стабільність;
- в) зростання збуту товарів-замінників.

4. SWOT – аналіз – це:

- а) групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/56

внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства;

- б) аналіз наявності інноваційних ресурсів і можливостей їх реалізації;
- в) можливість перейти до групи, що має кращу стратегію.

5. Метод SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати:

- а) зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства;
- б) зовнішнє середовища підприємства;
- в) внутрішнє середовища підприємства.

6. Профіль середовища представляють у вигляді:

- а) матриці можливостей;
- б) показників, які визначають внутрішнє та зовнішнє середовище;
- в) таблиці, в яку вносять фактори середовища, кожному з яких експертним шляхом дають оцінку за шкалою на основі врахування важливості для галузі, впливу на підприємство та спрямованості впливу.

7. Стратегія "Максі-Максі" – це стратегія, яка використовує:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

8. Стратегія "Максі-Міні" – це стратегія, яка використовує:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

9. Стратегія "Міні-Максі" – це стратегія, спрямована на:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

10. Стратегія "Міні-Міні" – це стратегія спрямована на:

- а) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз;
- б) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- в) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

4.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Загрози і можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.
2. Переваги та недоліки Swot-аналізу.
3. Процес SWOT-аналізу.
4. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/57

4.7. Рекомендована література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаїр -2000”, 2003. – 272 с.
9. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

ТЕМА 5

Стратегічний аналіз бізнес-процесів

5.1. Методичні вказівки до вивчення курсу

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/58

організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, визначають всю подальшу його діяльність по створенню продукту, його виробництва, доведення до споживача і отримання прибутку.

Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений Ф. Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, розподіляються керівниками і спеціалізуються на конкретній простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур.

Хоча функціональне управління широко використовується, вже давно визнано, що воно породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується надмірною схильністю до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні все популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виділенні в організації не певних підрозділів, виконуючих певні функції, а так званих бізнес процесів, тобто процесів, наскрізь проходять через всі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і тільки в окремих підприємствах. Процеси взагалі - це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат, це послідовність пов'язаних операцій або задач, необхідних для досягнення результату. Поняття «бізнес процес» є багатозначним, і в даний час не існує єдино прийнятого його визначення. Формалізована можна вважати, що це якийсь обмежений комплекс діяльності, характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». Далі наведено кілька поширених трактувань бізнес-процесу, які в сукупності описують це поняття. Під бізнес-процесом в широкому сенсі розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (задача в експлуатацію об'єкта, поставку продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), то є певний системно-замкнений процес. Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/59

кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта. Бізнес-процес - це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів - від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається тому, що таким чином в конкретній організації досягається глибше розуміння власної ситуації, коли її описують через процеси. Також бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Усі визначення об'єднує перш акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу.

Бізнес-процеси - це потоки роботи і у них є свої межі, тобто початок і кінець, для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними. Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути замовлення, отриманий відділом збуту, а первинним виходом цього процесу - пред'явлення чеків у банку до оплати. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання послуги. Після початку процесу у нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях. Таким чином, входи процесу можуть бути первинні та вторинні. Первинні входи виникають на початку процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу на його під-процесах. Так само як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи, що виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Первинний вихід - це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід - це побічний продукт процесу, не є його головною метою. Бізнес-процес не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою). У бізнес-процесі задіяна низка учасників (окремих фахівців або груп). На вході процесу учасником є постачальник процесу, тобто той, хто надає вхідні ресурси (вхідні ресурси можуть бути результатом попереднього процесу).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 60

Приклад: для обробки деталі (процес) на вхід має надійти заготівка, постачальником процесу є склад матеріалів, а поставки заготовок - складським процесом.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип - це первинні клієнти, ті, які отримують первинний вихід; другий тип складають вторинні клієнти, які знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип - непрямі клієнти, які не отримують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів - зовнішні клієнти (за межами підприємства), які отримують вихід процесу, - дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо .. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються. Насправді підприємство до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати декількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько слід описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше зустрічаються в організаціях, такі: Розробка продуктів - охоплює процеси обробки вимог, потреб та очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, які задовольняють цим вимогам. Маркетинг і збут-реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, упаковки та документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування існуючих замовників, а також всі процеси, пов'язані з продажем товарів.

Поставка - полягає в придбанні матеріалів і послуг. Виробництво - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, пропонувані для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги. Сервіс - все післяпродажні види діяльності, виконувані для обслуговування, ремонту, відновлення та модернізації проданих раніше продуктів. Доставка - процеси з перевезення та доставки продуктів до замовника. Управління - процеси стратегічного управління, бізнес-планування та фінансового контролю. Забезпечення - процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси. Процеси можуть бути основними і допоміжними.

Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних. Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і / або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, реалізується повністю в рамках однієї організації. Також на кожному

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/61

підприємстві можна виділити два основних взаємопов'язаних метапроцес. По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, які усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, «як годинник». Під відмовостійкістю роботи організації розуміється її здатність виконувати свої функції в режимі 24 x 365 (по 24 години на добу 365 днів у році) і бути несприйнятливою до можливих відмовлень одного або декількох елементів її структури. В основі концепції відмовостійкої роботи в режимі 24 x 365 лежить положення про те, що організація повинна виконувати існуючий набір функцій, що відповідає її цілям, при будь-яких обставинах в будь-який час доби (року) - рахунки будуть прийматися, продукція відвантажуватися, сировина замовлятися т.д .. Ця концепція спирається на чітку, добре налагоджену і саморегулюючу систему організації та управління бізнес-процесами. Незважаючи на те, що не у всіх організацій є необхідність роботи в режимі 24 x365, основні положення цієї концепції мають важливе практичне значення і при традиційному режиму роботи організації. По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Тільки ті організації, що включають вдосконалення бізнес-процесів в свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їх впровадження і успішно долають бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцес. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом отримали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з точки зору управління бізнес-процесами потребує певного ломки стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність. Результативність описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити шляхом поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроєктування процесів або продуктів і послуг. Ефективність показує, наскільки добре виконуються процеси. Велика ефективність може бути досягнута тільки через покращення процесів.

Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є: кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості; кількість споживачів продукції; кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 62

інтервал часу; витрати на виробництво продукції; тривалість виконання типових операцій; капіталовкладення у виробництво продукції. Адаптивність свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі. До кількісних параметрів бізнес-процесу відносяться продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів.

Продуктивність - це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Тривалість- це час, який необхідно для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням. Вартість процесу - це сукупність всіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу.

5.2. План семінарського заняття

1. Класифікація бізнес-процесів
2. Аналіз ланцюгу створення цінності
3. Аналіз затрат

5.3. Термінологічний словник основних понять

Бізнес-процес - це комплекс робіт, мають свої межі і відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси.

5.4. Навчальні завдання

Завдання 5.1.

Необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні для одержання прибутку 10000 грн.

ПАТ «МЕБЛІ» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 120000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 135 грн. плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 50 грн.

Завдання 5.2.

Необхідно визначити точку беззбитковості в натуральному вираженні.

ПАТ «ДИЗАЙН» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 120000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 135 грн., плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 50 грн.

Завдання 5.3.

Необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні для одержання прибутку 15000 грн.

ПАТ «МЕБЛІ» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 150000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 155 грн., плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 60 грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/63

5.5. Тести для самоперевірки знань

1) ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ СПРИЯЄ:

- 1) збільшенню матеріалоємності продукції;
- 2) збільшенню матеріальних витрат;
- 3) виконанню договорів продажу;
- 4) зменшенню собівартості продукції.

2. Первісна вартість запасів, виготовлених власними силами, визначається відповідно до П(С)БО:

- а) 9 “Запаси”;
- б) 16 “Витрати”;
- в) 11 “Зобов’язання”;
- г) 10 “Дебіторська заборгованість”.

3. До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування і управління виробництвом, що:

- а) змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності;
- б) змінюються обернено пропорційно до зміни обсягу діяльності;
- в) змінюються при прийнятті управлінського рішення;
- г) правильні відповіді а, б, в.

4. Елементи операційних витрат відображаються у:

- а) розділі I Звіту про фінансові результати;
- б) розділі II Звіту про фінансові результати;
- в) розділі III Звіту про фінансові результати;
- г) у Звіті про фінансові результати не відображається.

5. До прямих належать витрати, які:

- а) здійснюються регулярно;
- б) обчислюються за встановленими нормами;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види продукції;
- г) покладені в основу технології виготовлення продукції;

6. Постійними є витрати, величина яких:

- а) є незмінною для різних видів продукції;
- б) залишається постійною на одиницю продукції;
- в) зростає зі збільшенням обсягу виробництва;
- г) не залежить від зміни обсягу виробництва в межах певної виробничої потужності підприємства;
- д) залежить від зміни норм.

7. Вичерпні витрати – це витрати, що:

- а) забезпечують отримання доходу у майбутніх звітних періодах;
- б) капіталізуються у вигляді активів підприємства;
- в) здійснюються нерегулярно;
- г) забезпечують отримання доходу у звітному періоді.

8. До якої з перелічених класифікаційних ознак не належать адміністративні та збутові витрати:

- а) постійні;
- б) витрати періоду;
- в) релевантні;
- г) накладні

9. Із наведеного переліку елементами витрат є:

- а) матеріальні затрати;
- б) загальновиробничі витрати;
- в) витрати на оплату праці;
- г) втрати від браку.

10. Підприємство бажає замінити старе обладнання. Вкажіть, які дані є релевантними для прийняття

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/64

такого рішення:

- а) ліквідаційна вартість старого обладнання;
- б) можлива ціна продажу старого обладнання;
- в) накопичений знос старого обладнання;
- г) ціна придбання нового обладнання.

5.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Аналіз затрат

5.7. Рекомендована література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір -2000”, 2003. – 272 с.
9. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/65

ТЕМА 6

Аналіз фінансів

6.1. Методичні вказівки до вивчення курсу

Під грошовими потоками розуміють всі надходження та виплати грошових коштів. Вони є одним з найважливіших самостійних об'єктів фінансового аналізу. Припинення поточних платежів і нездатність вчасно задовольнити вимоги кредиторів протягом трьох місяців з дня настання термінів їх виконання є зовнішньою ознакою банкрутства підприємства.

Аналіз грошових потоків на базі фінансових показників може бути використаний як при оперативному, так і при стратегічному плануванні. Якщо у рамках короткострокового періоду порівняно легко спрогнозувати та спланувати надходження і виплати грошових коштів, то при плануванні у середньостроковому та довгостроковому періодах виходять з певних співвідношень між майном і зобов'язаннями.

Аналіз грошових потоків є ефективним лише, якщо надходження грошових коштів співставляються зі звітним значенням чистого прибутку для перевірки якості останнього. Чим ближчі значення надходження грошових коштів і отриманого прибутку, тим вищою є його якість.

Цільовим спрямуванням аналізу руху грошових коштів є виявлення рівня достатності формування грошових потоків за видами діяльності, їх ефективності, а також збалансованості позитивного та негативного грошових потоків за обсягом і в часі. Надходження грошових коштів називається позитивним грошовим потоком, вибуття – негативним. Різниця між позитивним і негативним грошовими потоками за кожним видом діяльності в цілому називається чистим грошовим потоком. Аналіз руху грошових коштів здійснюється за наступними показниками (таблиця 6.1).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/66

Таблиця 6.1. Показники оцінки руху грошових коштів

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	Рентабельність залишку грошових коштів	$P_z = \frac{\Phi_p}{3_c} 100$	P_z – рентабельність залишку грошових коштів; Φ_p – фінансовий результат діяльності підприємства, грн. 3_c – середній залишок грошових коштів, грн.
2	Рентабельність витрачених грошових коштів	$P_v = \frac{\Phi_p}{ГП_n} 100$	P_v – рентабельність витрачених грошових коштів; $ГП_n$ – негативний грошовий потік, грн.
3	Рентабельність грошових коштів отриманих	$P_{отр.} = \frac{\Phi_p}{ГП_n} 100$	$P_{отр.}$ – рентабельність грошових коштів, що надійшли; $ГП_n$ – позитивний грошовий потік, грн.
4	Рентабельність чистого грошового потоку	$P_{ч.} = \frac{\Phi_p}{ГП_{ч.}} 100$	$P_{ч.}$ – рентабельність чистого грошового потоку; $ГП_{ч.}$ – чистий грошовий потік ($ГП_n - ГП_n$), грн.
5	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	$K_{\delta} = \frac{ГП_{ч.}}{(K + \Delta Z + D)}$	K_{δ} – коефіцієнт достатності чистого грошового потоку; K – виплати за позиками, грн.; ΔZ – приріст залишків оборотних активів, грн.; D – виплати за дивідендами власникам підприємства, грн.
6	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	$K_l = \frac{(ГП_{ч.} - \Delta Z)}{ГП_n}$	K_l – коефіцієнт ліквідності грошового потоку; ΔZ – приріст залишків грошових коштів за період, що аналізується
7	Коефіцієнт ефективності грошових потоків	$K_E = \frac{ГП_{ч.}}{ГП_n}$	K_E – коефіцієнт ефективності грошових потоків

Аналіз прибутку. Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є: оцінка динаміки показників прибутку, обґрунтування утворення та розподілу їх фактичної величини; виявлення та вимірювання дії різних факторів на прибуток; оцінка можливих резервів майбутнього зростання прибутку на основі оптимізації обсягів виробництва та витрат.

До узагальнюючих показників фінансових результатів діяльності підприємства належать: прибуток (збиток) від реалізації продукції (робіт, послуг); прибуток (збиток) від іншої реалізації; доходи та витрати від позареалізаційних операцій; балансовий прибуток; оподаткований прибуток; чистий прибуток та ін.

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства. Найважливішими серед них є показники прибутку, які за умов ринкової економіки складають основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного відтворення, розв'язання соціальних і матеріальних проблем трудових колективів. За рахунок прибутку виконується також частина зобов'язань підприємства перед бюджетом, банками та іншими підприємствами й організаціями. Таким чином, показники прибутку стають найважливішими для оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємств. Вони характеризують ступінь його ділової активності та фінансового благополуччя. За рівнем прибутку визначають рівень віддачі авансованих коштів і дохідність вкладень в активи даного підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/67

Балансовий (валовий) прибуток — це сума прибутку від реалізації продукції та іншої реалізації і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат по цих операціях. До складу доходів (витрат) від позареалізаційних операцій входять: доходи, що отримані від часткової участі в спільних підприємствах; від здачі майна в оренду; доходи з акцій, облігацій та інших цінних паперів, що належать підприємству; суми, отримані і сплачені у вигляді економічних санкцій та відшкодування збитків; інші доходи та витрати від операцій, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. При цьому платежі, внесені до бюджету у вигляді санкцій згідно із законодавством, здійснюються за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і не включаються до складу витрат від позареалізаційних операцій.

Ключовим питанням аналізу є формування показника загального балансового прибутку. Слід оцінити вплив прогресивних факторів формування прибутку — зниження собівартості продукції, зростання обсягу реалізації продукції, підвищення якості та поліпшення асортименту продукції.

Розрахунок балансового прибутку виконується за формулою

$$P^6 = P^P + P^{ПФ} + P^{ВН},$$

де P^6 — балансовий прибуток або збиток; P^P — прибуток або збиток від реалізації продукції (робіт, послуг); $P^{ПФ}$ — прибуток (збиток) від реалізації основного капіталу та іншого майна підприємства; $P^{ВН}$ — сальдо доходів і витрат від позареалізаційних операцій.

Прибуток (збиток) від реалізації продукції (робіт, послуг) визначається за такою формулою:

$$P^P = N^P - S^P - P^{ПДВ} - P^A,$$

де N^P — виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); S^P — витрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг); $P^{ПДВ}$ — податок на додану вартість (ПДВ); P^A — акцизи, імпорتنне та експортне мито.

Прибуток від реалізації продукції визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції в діючих цінах (без податку на додану вартість та акцизів) і витратами на виробництво і реалізацію продукції, що включається до собівартості. До останньої при визначенні прибутку включаються: матеріальні витрати з урахуванням витрат, пов'язаних з використанням природної сировини; амортизаційні відрахування на повне відтворення основного капіталу; витрати на оплату праці; відрахування на державне соціальне страхування, відрахування на медичне страхування; платежі з обов'язкового страхування майна; платежі по кредитах банків і постачальників у межах ставки, встановленої законодавством, крім відсотків по прострочених і відстрочених позичках і позичках, отриманих на заповнення недоліку власних обігових коштів, на придбання основних засобів нематеріальних активів; витрати по всіх видах ремонту та інші витрати на виробництво і реалізацію продукції.

До собівартості продукції не включають виплати в грошовій і натуральній формах, які здійснюються за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і спеціальних джерел, і виплати, не пов'язані безпосередньо з оплатою праці.

Прибуток (збиток) від реалізації основного капіталу та інших матеріальних цінностей (іншого майна) визначається як різниця між ціною продажу майна (ринковою) і початковою або остаточною вартістю майна.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/68

Для обчислення оподаткованого прибутку балансовий прибуток коригується: збільшується на суму перевищення витрат на оплату праці персоналу підприємства, зайнятого основною діяльністю, в складі собівартості реалізованої продукції порівняно з їх нормованою величиною; зменшується на суму рентних платежів, що вносяться у встановленому порядку до бюджету з прибутку; зменшується на суму доходів, отриманих з акцій, облігацій, інших цінних паперів, що належать підприємству; зменшується на суму доходу, отриманого від часткової участі в інших підприємствах (крім доходів, отриманих за межами України).

Сума податку визначається, виходячи з величини оподаткованого прибутку з урахуванням наданих пільг і ставки податку на прибуток. Підприємства, крім податку на прибуток, сплачують податки з таких видів доходів і прибутку: дивідендів; відсотків, отриманих з акцій і облігацій, що належать підприємствам; доходів від часткової участі в інших підприємствах, створених на території України; доходів казино (включаючи доходи від оренди та інших видів використання), відеосалонів (відеопоказу), прокату відео- та аудіокасет та запису на них, від гральних автоматів з грошовим ви грашем; прибутку від проведення масових концертно-видовищних заходів на майданчиках і в приміщеннях тощо.

Повна інформація про суму сплаченого і нарахованого податку та інших платежів до бюджету, що повинні бути сплачені та фактично внесені за звітний період, представлені в розділі II звіту підприємства про фінансові результати.

Чистий прибуток підприємства визначається як різниця між оподатковуваним балансовим прибутком та величиною податку з урахуванням пільг. Напрями використання чистого прибутку визначаються підприємством самостійно (подані в розділах II і IV звіту підприємства про фінансові результати). Державний вплив на вибір напрямів використання чистого прибутку здійснюється через податки, податкові пільги, а також економічні санкції.

6.2. План семінарського заняття

2. Аналіз грошових потоків
3. Аналіз прибутку
4. Аналіз фінансового стану підприємства

6.3. Термінологічний словник основних понять

Фінансова стійкість — це здатність підприємства протистояти операційним труднощам. Це таке його становище, коли отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Ліквідність - здатність підприємства розрахуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями наявними активами, що можуть бути використані для погашення боргів.

Платоспроможність — це здатність підприємства сплачувати кошти за своїми зобов'язаннями, що вже настали і потребують негайного погашення, за рахунок наявних грошей на банківських рахунках або в готівці.

Банкрутство - недостатність активів у ліквідній формі і неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього термін висунуті до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед державним бюджетом.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/69

6.4. Навчальні завдання

Завдання 6.1.

Необхідно навести характеристику бізнесу обраного досліджуваного підприємства:

- 1) проаналізувати облікову політику;
- 2) визначити стан ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності за допомогою аудиторського висновку, встановити фінансовий стан;
- 3) навести особливості діяльності підприємства і стратегію подальшої діяльності емітента;
- 4) перевірити відповідність власного капіталу і чистих активів.

Завдання 6.2.

Необхідно: на основі даних фінансової звітності (ф. № 1, ф. № 2) обраного досліджуваного підприємства визначити:

- 1) ознаки нормального балансу за 2013 рік;
- 2) показники оцінки майнового стану (загальна сума засобів, що знаходиться в розпорядженні підприємства; величина основних засобів та їх частка в загальній сумі і активів; коефіцієнт зносу основних засобів)
- 3) показники оцінки ліквідності і платоспроможності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності);
- 4) показники оцінки фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, частка довгострокових зобов'язань у загальній структурі пасивів);
- 5) показники оцінки ефективності діяльності (чистий прибуток, рентабельність підприємства, рентабельність операційної діяльності, рентабельність власного капіталу, рентабельність залученого капіталу).
- б) дотримання нерівності «Золоте правило економіки». Зробити висновки

Завдання 6.3.

За даними табл. 6.2 визначити:

- 1) балансовий прибуток;
- 2) загальну рентабельність;
- 3) абсолютний приріст рентабельності за рахунок:
 - а) прибутку від реалізації продукції;
 - б) прибутку від реалізації інших матеріальних засобів;
 - в) доходів від позареалізаційної діяльності;
- 4) абсолютну і відносну зміну прибутку внаслідок впливу таких факторів: а) цін; б) собівартості; в) обсягу продукції; г) асортиментних зрушень;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 70

5) відносно зміну загальної рентабельності за рахунок приросту (зниження) основного капіталу та обігових коштів.

Таблиця 6.2. Дані про результати виробничої та фінансової діяльності підприємства, тис. грн.:

Показники	Базисний період	Поточний період
1. Середньорічна вартість основного виробничого капіталу	50 000	60 000
2. Середні залишки обігових коштів	12 500	12 300
3. Виробничі фонди (ряд. 1 + ряд. 2)	62 500	72 300
4. Реалізація продукції в цінах підприємства	120 000	135 000
5. Реалізація продукції в цінах підприємства базисного періоду	120 000	136 000
6. Повна собівартість реалізованої продукції	110 000	118 000
7. Реалізована в поточному періоді продукція за собівартістю базисного періоду	—	119 000
8. Прибуток від реалізації продукції (ряд .4 – ряд. 6)	10 000	17 000
9. Прибуток від реалізації інших матеріальних засобів	200	250
10. Доходи від позареалізаційної діяльності	800	1000

6.5. Тести для самоперевірки знань

1) Одержання позику в банку відноситься до діяльності:

- 1) операційної;
- 2) фінансової;
- 3) інвестиційної;
- 4) надзвичайної.

2) Рентабельність продукції визначається як відношення:

- 1) вартості випуску продукції до операційних витрат;
- 2) валового прибутку до собівартості;
- 3) собівартості продукції до валового прибутку;
- 4) валового прибутку до суми чистого доходу

3) Придбання необоротних активів відноситься до діяльності:

- 1) операційної;
- 2) фінансової;
- 3) інвестиційної;
- 4) надзвичайної.

4) Фондовіддача основних засобів визначається як відношення:

- 1) вартості основних засобів до собівартості готової продукції;
- 2) вартості валової продукції до вартості основних засобів;
- 3) суми нарахованого зносу до первісної вартості основних засобів;
- 4) вартості основних засобів до чистого доходу.

5) Тенденція збільшення фондовіддачі є:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/71

- 1) позитивною;
- 2) негативною;
- 3) негативною тільки для активної частини основних засобів;
- 4) позитивною тільки для пасивної частини основних засобів

6) Збільшення даних показників має позитивну тенденцію для підприємства:

- 1) коефіцієнт оборотності і фондівіддача;
- 2) матеріаловіддача, фондомісткість;
- 3) матеріаломісткість, фондівіддача;
- 4) фондомісткість і матеріаломісткість.

7) Зменшення даних показників має позитивну тенденцію для підприємства:

- 1) коефіцієнт оборотності і фондівіддача;
- 2) матеріаловіддача, фондомісткість;
- 3) матеріаломісткість, фондівіддача;
- 4) фондомісткість і матеріаломісткість.

8. Фінансовий леверидж характеризує:

- а) ступінь ризикованості фінансового стану підприємства;
- б) фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- в) можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів;

- г) різницю між рентабельністю та рівнем відсотків за кредит.

9. Про ефективність збутових витрат свідчить:

- а) зниження рівня витрат на одиницю продукції;
- б) випереджальний рост обсягу реалізації над зростанням суми витрат;
- в) зростання чистого прибутку;
- г) рост коефіцієнту валового прибутку.

10. Як зміниться рентабельність активів підприємства, якщо рентабельність продаж зросте на 1%, а коефіцієнт оборотності активів збільшиться на 20%:

- а) не зміниться;
- б) зросте на 0,002%;
- в) зросте на 0,2%;
- г) знизиться на 2%;
- г) зросте на 2%.

6.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Аналіз фінансового стану підприємства

6.7. Рекомендована література

2. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/72

4. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
6. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
7. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
9. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір -2000”, 2003. – 272 с.
10. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 73

ТЕМА 7

Портфельний аналіз в стратегічному управлінні

7.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Портфельний аналіз охоплює ряд методик формування стратегічних портфельних матриць, а також містить зручні графічні засоби їх відображення. Основою побудови матриць є оцінка сегментів діяльності підприємства за різними критеріями, в результаті групування яких можна побудувати двохвимірну матрицю та розмістити в ній бізнес-одиниці і асортиментний портфель підприємства, що є складовими бізнес портфелю. Під бізнес-одиницею (стратегічною одиницею бізнесу (СОБ)) розуміють співвідношення продукт-ринок, яке в рамках планування діяльності підприємства розглядається окремо. Бізнес-одиницею може бути цілий самостійний напрям діяльності, що має свою ринкову ціль та робить свій вклад в загальний потенціал підприємства.

При побудові матриці на одній осі, зазвичай, відображають величину, на яку підприємство може вплинути (частка ринку, конкурентні переваги), а на іншій – фактори, на які підприємство не може вплинути прямо (обсяг ринку, фаза життєвого циклу, зростання ринку). В залежності від місця бізнес-одиниці в матриці та її значення щодо обраних критеріїв оцінки застосовується певна інвестиційна стратегія підприємства.

Не зважаючи на існування різних підходів та способів побудови матриць портфельного аналізу, вони характеризуються послідовністю дій аналітика, що дає можливість виділити етапи здійснення портфельного аналізу: організаційний, дослідницький та результативний, характеристика яких наведена в табл. 7.1.

Таблиця 7.1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів

<i>Етап</i>	<i>Процедура</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Організаційний	організація проведення аналізу портфеля бізнесів	здійснюється вибір рівнів організації проведення аналізу портфеля бізнесів: виконавці (працівники підприємства (власні), сторонні організації, особи (залучені) або здійснення комплексних досліджень (на базі власних і залучених виконавців) та відповідальність, строки, умови
	вибір одиниць аналізу (об'єктів) – стратегічних одиниць бізнесу	відбувається фіксація одиниць аналізу (СОБ) з метою їх позиціонування на матрицях аналізу портфеля бізнесів
	визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів	визначаються параметри матриць аналізу портфеля бізнесів для окреслення меж необхідної інформації для аналізу та її ефективного пошуку, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля

Продовження табл. 7.1.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
----------	----------	----------

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1		Арк 139/ 74
Дослідницький	збір та аналіз даних	відбувається за напрямом, який є найважливішим: ⇒ привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо ⇒ конкурентна позиція підприємства в галузі, а також загальна конкурентна позиція підприємства, яка оцінюється за особливою шкалою для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності ⇒ можливості і загрози підприємства, що оцінюються щодо його, а не галузі, як це робиться у випадку оцінки привабливості галузі ⇒ ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у підприємства потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі	
	побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів	формується оцінка поточного стану портфеля, на основі чого керівництво прогнозує майбутній стан матриць і, відповідно, очікуваний портфель бізнесів підприємства	
Результативний	визначення бажаного портфеля бізнесів	узагальнюючий етап при здійсненні портфельного аналізу, визначається бажаний портфель бізнесів у відповідності до того, який з варіантів кращим чином сприяє досягненню підприємством своїх цілей	

Таким чином, організація портфельного аналізу передбачає обрання суб'єктів аналізу (відповідальні, виконавці), об'єктів аналізу (СОБ), визначення меж аналізу (параметри, змінні в межах яких буде аналізуватися СОБ), формування етапів аналізу (дослідницький етап є основним та найтривалішим і дає уявлення аналітику про місце бізнесу на ринку; результативний етап є завершальним та передбачає вибір пріоритетних напрямів розвитку портфелю бізнесів підприємства).

Зміст портфельного аналізу полягає в пошуку заходів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення *стратегічних одиниць бізнесу*. У портфельному аналізі використовують матричні моделі, серед яких виділяють: аналіз секторів бізнесу (модель BCG (БКГ), розроблена Бостонською консалтинговою групою), аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE / McKinsey “Дженерал Електрик”, розроблена компанією “Мак - Кінсі”) та матрицю спрямованої політики (модель Shell / DPM).

Одним з найвідоміших методів портфельного аналізу є, так звана, матриця “зростання – частка ринку”, що була створена на початку семидесятих років Бостонською консультаційною групою (**Boston Consulting Group (BCG)**) і вважається історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування. Іншою та більш поширеною назвою схеми управління портфелем бізнесів є “модель BCG”.

Дана модель представляє відображення позицій конкретного виду бізнесу (портфелю) в стратегічному просторі і визначається двома координатними осями.

Одна вісь використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку (див. рис. 7.1).

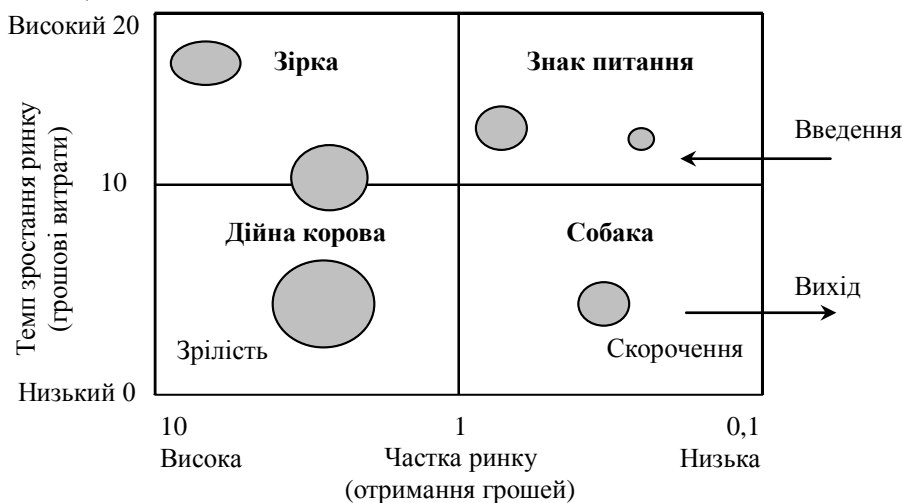


Рис.7.1. Матриця “зростання – частка” ринку

При цьому на осі абсцис (варіюється від 0,1 до 10,0 розподіли нанесені за логарифмічною шкалою) вимірюються конкурентні позиції підприємства в певному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства в цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента. Відповідно, якщо підприємство продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт відображається в правій частині матриці, якщо більше – в лівій навпроти значення частки ринку, що займає.

На осі ординат відображається річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20 % і більше; при цьому граничним значенням між швидким та повільним зростанням є 10 %.

Таким чином, матриця, в якій сектори бізнесу зображуються колами з центром на перетині координат, який утворений відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку. Слід зазначити, що кожне нанесене коло матриці характеризує лише один бізнес-напрямок підприємства, а його величина (обсяг продажу продукту) пропорційна загальному розміру всього ринку. Цей розмір зазвичай визначається шляхом додавання бізнесу підприємства до відповідного бізнесу його конкурентів.

При побудові матриці у верхній її частині знаходяться сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а у нижній, відповідно, з більш низькими темпами; справа знаходяться ті, які охоплюють низьку частку ринку, зліва від центрального значення (10 %) – високу. Таким чином, поле матриці поділено на чотири частини, яким відповідають:

– високі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/76

– низькі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;

– високі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку;

– низькі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку.

У відповідності до сектору, що займають продукти, їх поділяють на чотири групи: “знак питання” (важкі діти), “зірки”, “дійні корови”, “собаки” (табл.7.2).

Таблиця 7.2. Характеристика продуктів підприємства та напрями стратегічних дій у відповідності до моделі

СОБ	Характеристика	Стратегія підприємства
“Знак питання” (важкі діти)	Високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку	Стратегія підсилювання (направлення зусиль на поліпшення характеристик товару, просування на ринку, пошук нових ринків збуту або вихід з ринку)
“Зірки”	Високий темп зростання, висока частка ринку. В результаті реалізації товару отримують прибуток, що дає змогу підтримувати існування товару, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі	Стратегія втримування (ціллю є втримання позицій товару за допомогою активізації реклами, зниження цін, модифікування та ін.)
“Дійні корови”	Низький темп зростання, висока частка ринку. Значні прибутки, що можуть спрямовуватися на розробку “знаків питання” і вирощування “зірок”	Стратегія підтримування (передбачає захист своїх позицій від конкурентів та підтримування збуту товарів за рахунок реклами – нагадування, цінкових знижок, стимулювання збуту та ін.)
“Собаки”	Відповідає низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль зі сторони керівництва. У той же час він не приносить прибутку або дає дуже низьку фінансову віддачу	Стратегія скорочення (передбачає виведення товару з ринку або низьку активність при мінімізації витрат)

“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються. Вони мають найбільшу невизначеність в подальшому розвитку, потребують значних інвестицій для виживання та збільшення частки на ринку. При цьому такі товари мають незначну питому вагу в доході підприємства та будуть такими до тих пір, поки не зміниться їх частка на ринку. У разі підтримання негативних тенденцій та

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 77

без значного інвестування товари ризикують опинитися в секторі, що прийнято називати “собаки”. Для них характерною є невелика частка на ринку та понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.

До “зірок”, як правило, відносять нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки. Ці товари є лідерами на ринку, однак потребують правильно визначеної політики щодо здійснення інвестицій у порівнянні з доходом, що вони приносять.

“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”. Вони забезпечують підприємству значний прибуток та втримують конкурентні переваги на ринку. Характерною особливістю є незначний обсяг інвестування, при цьому завданням підприємства є втримання позиції цього товару на ринку.

Після побудови матриці необхідним є визначення бажаного бізнес-портфелю, який сприятиме досягненню підприємством бажаних цілей.

Основними стратегічними цілями підприємства в розглянутій моделі вважаються зростання рентабельності, прибутковості. При цьому стратегічні рішення з досягнення цілей обмежуються чотирма варіантами:

- Збільшення частки підприємства на ринку.
- Боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
- Максимальне використання теперішнього стану підприємства на ринку.
- Відмова підприємства від певного виду бізнесу, вихід з відповідного ринку.

Будучи історично першою моделлю стратегічного аналізу і планування, модель BCG неодноразово критикувалася як теоретиками, так і практиками.

Основною цінністю моделі є можливість оцінити стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства в часі та розробити певні стратегії. Крім того, модель використовує об’єктивні критерії привабливості та конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу, зменшує рівень суб’єктивізму; забезпечує поєднання видів діяльності; сприяє прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів.

Існують і недоліки даної моделі:

– модель BCG будується на нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку) для секторів бізнесу. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, що, в свою чергу, призведе до отримання інших результатів аналізу;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 78

– порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку переоцінено. Багато факторів впливають на прибутковість бізнесу, але в моделі BCG вони ігноруються;

– модель BCG перестає працювати, коли її намагаються застосувати до галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

Модель GE/McKinsey (“привабливість-конкурентоспроможність”), запропонована компанією “General Electric” та консультативною компанією “McKinsey & Co” на початку 1970-х років, є результатом успішного розвитку знань в галузі стратегічного аналізу, закладеного моделлю BCG, та до 1980 року стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. При її використанні забезпечувалося часткове вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які значно відрізнялися один від одного.

У моделі для аналізу портфелю бізнесів вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки сильних сторін підприємства), але і суб’єктивні фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме:

1. Фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності): розмір ринку; частка ринку; конкурентна позиція; прибутковість; технологічна позиція; діловий образ; кадровий потенціал.

2. Фактори для оцінки привабливості галузі: розмір сектору; цінові тенденції; зростання ринку; диверсифікація ринку; конкурентна структура; норма прибутку; технічні та інноваційні тенденції; соціальні фактори; екологічні вимоги; правові аспекти.

Таким чином, модель GE/McKinsey є матрицею з двовимірною системою (вісь Х- конкурентоспроможність портфелю бізнесів, вісь Y- привабливість галузі), в якій кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру (рис. 4.2). Кожна з осей матриці поділена на три частини, що утворюють низький, середній та високий ряди в оцінці бізнесу. У результаті формуються 9 зон стратегічних позицій, що за своїми характеристиками можуть бути об’єднані в: 1) зону “переможців”; 2) перехідну зону, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зону “переможених” (табл. 7.3). У відповідності до цього стратегічні позиції бізнесу покращуються залежно від його переміщення по матриці з права наліво, знизу вгору.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 79

Привабливість галузі	Висока	Сумнівний бізнес	“Переможець” (2)	“Переможець” (1)
		Селективне зростання		Агресивне зростання
	Середня	“Переможений” (1)	Середній бізнес	“Переможець” (3)
		“Переможений” (3)	“Переможений” (2)	Генератор прибутку
	Низька	Деінвестування		Низька активність
		Низька	Середня	Висока

Конкурентоспроможність

Рис. 7.2. Матриця портфельного аналізу GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”)

Для побудови матриці та позиціонування на ній СОБ необхідно:

Оцінити привабливість галузі, що включає виконання наступних процедур:

- обрання істотних критеріїв оцінки (ключових чинників успіху для даного галузевого ринку);
- визначення значимості кожного чинника у контексті корпоративних цілей (сума значимості рівна одиниці);
- надання оцінки ринку за кожним з обраних критеріїв від одиниці до п’яти (від непривабливого до дуже привабливого);
- множення значимості на оцінку і поєднання отриманих значень за всіма чинниками, і в результаті отримання зваженої оцінки привабливості ринку даної СОБ.

Проаналізувати конкурентну позицію бізнесу з використанням аналогічної процедури (при цьому рівень кожної конкурентної переваги задається порівняно з найвпливовішим конкурентом).

Внести проранговані на попередніх етапах бізнес-портфелі (СОБ) і їх параметри в матрицю, що відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, кожне з яких відповідає загальному обсягу продажу на визначеному ринку, а частка бізнесу підприємства показується сегментом у цьому колі. При цьому координати центрів кожного кола співпадають з обчисленими параметрами відповідних СОБ.

На основі побудованої матриці здійснити аналіз з урахуванням впливів змін зовнішнього середовища, що прогнозуються на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу (табл. 7.3). За результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію підприємства на цьому ринку.

Таблиця 7.3. Характеристика зон позиціонування портфелю бізнесів матриці GE/McKinsey за напрямками стратегічних дій

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 80

<i>Зона</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Стратегія</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
“Переможець” (1)	Висока привабливість – сильна конкурентоспроможність (“зірки”)	Відповідає стратегія, направлена на захист свого стану переважно за допомогою додаткових інвестицій
“Переможець” (2)	Висока привабливість – середня конкурентоспроможність	Необхідним є виявлення підприємством своїх сильних і слабких сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій для отримання максимальної вигоди із своїх сильних сторін та покращення слабких
“Переможець” (3)	Середня привабливість – сильна конкурентоспроможність	Підприємству необхідно виявити найбільш привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме в них, збільшувати обсяги виробництва і збільшувати прибутковість підприємства
Середній бізнес	Середня привабливість – середня конкурентоспроможність	Стратегія поведінки проявляється в застережливих діях: інвестуванні лише в дуже прибуткові та найменш ризиковані бізнеси
Генератор прибутку	Низька привабливість – сильна конкурентоспроможність (“дійні корови”)	Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат
“Переможений” (1)	Середня привабливість – низька конкурентоспроможність	Доцільно шукати можливості розвитку в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті області, в яких цей бізнес має низький рівень ризику; намагатися сильні сторони бізнесу перетворювати в прибуток, а якщо це неможливо то залишити дану бізнес-область
“Переможений” (2)	Низька привабливість – середня конкурентоспроможність	
“Переможений” (3)	Низька привабливість – слабка конкурентоспроможність (“собаки”)	Стратегія продовження діяльності без інвестицій, вихід товару з ринку

Особливістю матриці “привабливість-конкурентоспроможність” є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. У матриці виділяють такі типові положення, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці “зростання – частка ринку”: “знаки питання”, “зірки”, “дійні корови”, “собаки”.

Ця матриця в порівнянні з Бостонською (BCG) є більш довершеною, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість чинників, внаслідок чого вона не призводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 81

обираються, виходячи з конкретної ситуації.

Основні недоліки, які властиві матриці GE/McKinsey: труднощі врахування всіх особливостей ринкових відносин (кордонів і масштабу ринку), велика кількість критеріїв при виборі стратегії. При зростанні кількості чинників більш складною проблемою є їх вимірювання; суб'єктивність оцінок позицій СОБ; статичний характер моделі; загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів. Серйозні проблеми може викликати визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку).

У цілому модель рекомендує занадто поверхневі стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу. Тому на практиці застосовують різноманітні модернізовані варіації моделі GE/McKinsey, в яких найчастіше закладено принцип збільшення кількості факторів, що враховуються в процесі стратегічного аналізу, або збільшення кількості варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції.

У 1975 р. британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування модель, яка отримала назву “матриця спрямованої політики” або модель “Shell” – DPM (The Directional Policy Matrix). Модель є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG та продовженої в моделі GE/McKinsey. Вона синтезує можливості попередніх двох матриць (оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі – матриця “зростання – частка ринку”; оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи – матриця “привабливість-конкурентоспроможність”), при цьому має принципові особливості (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Спільні риси моделі “Shell” – DPM з BCG і GE/McKinsey та її особливості

Спільні риси моделі “Shell” – DPM з		
BCG	BCG та GE/McKinsey	GE/McKinsey
1	2	3
Критерій стратегічного вибору базується на оцінці напрямів грошових потоків, що є показником короткострокового планування	Мають вигляд двофакторної моделі	Стратегічний простір моделей поділений на 9 частин (3x3). Базуються на великій кількості як якісних, так і кількісних показників діяльності, оцінка яких дозволяє позиціонувати СОБ за напрямками. Критерій стратегічного вибору базується на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування. Необхідність вибору факторів зі значним впливом за допомогою вагових коефіцієнтів

Продовження табл. 7.4.

1	2	3
Відмінні риси моделі “Shell” – DPM		
Орієнтує менеджерів на	Можуть розглядатися види	Зосереджено більшу увагу на

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1 Арк 139/ 82	
перерозподіл певних потоків із бізнес-областей, що спрямовують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому (тобто розглядає діяльність в перспективі)	діяльності, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, а тому розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів діяльності є невід'ємною частиною моделі	кількісних параметрах діяльності. Значна увага приділена напрямом грошових потоків та їх взаємозв'язку з перспективними напрямками розвитку діяльності

Поява моделі “Shell” – DPM зумовлена необхідністю вибору довгострокової інвестиційної стратегії у нестабільних економічних умовах, викликаних світовою енергетичною кризою та неспроможністю зробити це за допомогою вже відомих методик стратегічного аналізу.

Модель “Shell” – DPM є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри конкурентоспроможності СОБ (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X) і складається з 9 клітин (3x3) (рис. 7.3).

Конкурентоспроможність	Низька	(1) Вихід з ринку (деінвестування)	(2) Повільне згорання операцій або обережне продовження	(3) Посилення позицій (збільшення інвестицій) або вихід
	Середня	(4) Повільне згорання бізнесу	(5) Обережне продовження та розвиток бізнесу	(6) Посилення активності, (збільшення інвестицій)
	Висока	(7) Акумуляція прибутку	(8) Зростання бізнесу, лідерство	(9) Лідерство
		Погані	Середні	Хороші
Перспектива розвитку ділового сектору				

Рис. 7.3. Матриця “галузева привабливість – конкурентоспроможність” (направленої політики)

Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу представлені переліком: відносна частка ринку, охоплення мережі дистриб'юторів, ефективність мережі дистриб'юторів, технологічні навички, ширина і глибина асортиментного портфелю, обладнання і розташування, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі запаси і якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія та масштаби виробництва, до та післяпродажне обслуговування.

Перспектива розвитку ділового сектору включає показники: темпи зростання галузі, відносна галузева норма прибутку, ціна покупців, прихильність покупців до товарної марки, важливість конкурентного упередження, стабільність галузевої норми прибутку, технологічні бар'єри для входу в галузь, значення договірної дисципліни у галузі, вплив постачальників та держави в галузі, рівень використання галузевих потужностей, здатність продукції до заміни, імідж галузі в суспільстві.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 83

Модель “Shell” – DPM має можливість обрати певну стратегію залежно від визначених пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік. Вона орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів оптимальним вважається розвиток позицій підприємства з нижніх лівих клітин матриці “Shell” – DPM до верхніх правих. Це означає, що кошти, зароблені підприємством на стадіях “Акумуляування прибутку” (7) і “Повільне згорання бізнесу” (4), використовуються для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції “Посилення позицій”(3) і “Посилення активності”(6).

Стратегічний баланс передбачає, насамперед, баланс зусиль підприємств у кожній з галузей (секторів бізнесу) залежно від стадії життєвого циклу, у якій вони перебувають. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнесу завжди буде достатньо фінансових ресурсів для того, щоб підтримати відтворювальний цикл підприємства шляхом інвестування у нові перспективні види діяльності (передбачає, що види діяльності, які утворюють основну масу доходу, мають достатній обсяг продажу, щоб фінансувати діяльність, яка розвивається).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель “Shell” – DPM є описово-інструктивною (може використовуватися як для опису фактичної чи очікуваної позиції, так і для визначення можливих стратегій) та призначена допомагати в прийнятті стратегічних рішень. Однією з можливостей цієї моделі є візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив’язується до фінансових показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції). Для того, щоб побачити зміни за певний період, необхідно скористатися результатами аналізу для кожного періоду та порівняти їх.

До переваг моделі “Shell” – DPM слід віднести:

- ⇒ можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ;
- ⇒ позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту;
- ⇒ вирішення проблеми поєднання якісних і кількісних показників в єдину параметричну систему.

Серед недоліків виділяють:

- ⇒ умовний вибір показників для стратегічного аналізу;
- ⇒ суб’єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 84

- ⇒ важкість оцінки найбільш суттєвих показників та достатньої кількості для аналізу;
- ⇒ “зважування” показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- ⇒ неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей (пов’язано з помітною залежністю показників від галузі);
- ⇒ сфера використання моделі обмежена рамками капіталомістких галузей (нафтопереробка, металургія).

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для тих чи інших тенденцій розвитку підприємства або окремих стратегічних зон господарювання. Матрицею американського фахівця з стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа при виборі напрямів зростання підприємства в умовах старого та нового ринку або товару передбачено можливі варіанти стратегій: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації (табл. 7.5).

Таблиця 7.5. Можливі стратегії зростання за товарами/ринками

	<i>Старий ринок</i>	<i>Новий ринок</i>
Старий товар	Удосконалення діяльності (1)	Стратегія розвитку ринку (3)
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікація (4)

Стратегія удосконалення діяльності (1) направлена на поліпшення діяльності підприємства та збільшення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва та збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок тощо). Для цього необхідним є проведення вивчення цільового ринку підприємства, розробка заходів щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку та ін.

Інтенсивне зростання через раціоналізацію виробництва та збуту може досягатися за рахунок:

⇒ розвитку первинного попиту, що полягає в залученні нових користувачів товару, спонуканні покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошуку нових можливостей використання товару;

⇒ збільшення частки ринку через залучення покупців підприємств-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо;

⇒ захист власної позиції на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

⇒ раціоналізація ринку фокусування зусиль на рентабельних ринкових сегментах та вихід з сегментів ринку, що зменшують ефективність продажу.

Товарна експансія (2) передбачає розробку нових або удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Важливими інструментами є товарна політика підприємства і сегментація ринку. Така стратегія реалізується на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші, а тому забезпечує мінімізацію ризику (оскільки підприємство діє на знайомому ринку). Серед варіантів реалізації стратегії виділяють:

⇒ зміну та покращання споживчих характеристик товару;

⇒ розширення товарної номенклатури і асортименту продукції.

Стратегія розвитку ринку (ринкова експансія) (3) направлена на пошук нових ринків (нового сегменту ринку) для вже освоєних товарів, спираючись, в основному, на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. При цьому прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту. Така стратегія найбільш складна, ризикована в порівнянні з попередніми стратегіями, оскільки пов'язана зі значними витратами, але може приносити більші прибутки. Можливими варіантами реалізації стратегії є:

⇒ освоєння нових сегментів на ринку;

⇒ вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 86

Стратегія диверсифікації (4) полягає в розробці нових видів продукції (для всіх підприємств, які працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства) одночасно з освоєнням нових ринків. Така стратегія є найбільш ризикованою та дорогою, забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства в перспективі. Диверсифікація продукції дозволяє розподілити ризик між товарами, отримати фінансові вигоди в нових областях та передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Однак, використовуючи стратегію диверсифікації потрібно враховувати можливі негативні явища, що представлені труднощами в управлінні та можливому розсіюванні сил та неефективному використанні ресурсів підприємства. Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергетичного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект становить 50 %; для нового товару на старому ринку – 33 %; для старого товару на новому ринку – 20 %; для нового товару на новому ринку – 5 %.

У своїх дослідженнях І. Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергетичного ефекту, що повинен стати головним критерієм визначення і вибору нового виду діяльності. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим і новим видами діяльності.

Матриці Ансоффа характерна простота і наочність представлення можливих стратегій і разом з тим, в ній проявляється одностороння орієнтація на зростання, врахування лише двох найважливіших чинників (“товар – ринок”).

На відміну від І. Ансоффа, який вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів “товар – ринок”, Д. Абелем запропоновано визначати галузь бізнесу в трьох вимірах (рис. 7.4), а саме:

- ⇒ групи покупців, що обслуговуються (хто?);
- ⇒ потреби покупців (що?);
- ⇒ технологія, що використовується при розробці і виробництві продукту (як?).

Таким чином, Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій фактор для визначення бізнесу – технологію.

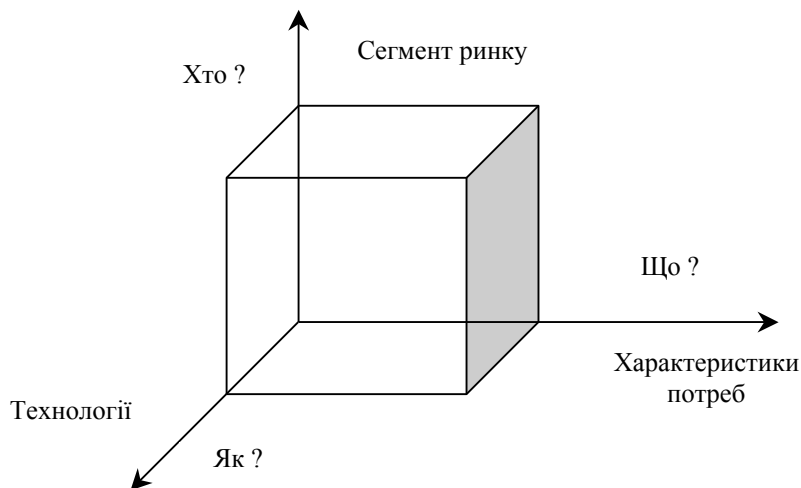


Рис. 7.4. Тривимірна модель Абеля

На схемі встановлюється стан початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового стану за трьома осями, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції. Таким чином, набір можливих стратегічних напрямів розвитку бізнесу істотно розширюється. При цьому виникає завдання визначення критеріїв вибору найкращої галузі. Першим і найважливішим критерієм є відповідність галузі, що розглядається, загальному напрямку діяльності підприємства, з тим, щоб використати синергетичний ефект у технології і маркетингу.

Іншими критеріями вибору є привабливість галузі і “сила” бізнесу, що покладені в основу матриці, розробленої Р. Купером (рис. 7.5).

Привабливість області	Мала	Хороші шанси	Шанси великого ризику
	Велика	Консервативні шанси	Немає шансів
		Велика	Мала
		“Сила” бізнесу	

Рис. 7.5. Матриця “привабливість галузі/ “сила” бізнесу”

Привабливість галузі оцінюється двома факторами: привабливістю ринку і технологічною складністю. “Сила” бізнесу визначається ринковими перевагами продукту і синергетичним ефектом підприємства в галузі технології і маркетингу. Матриця, розроблена на основі цих показників, відображає можливі стратегічні напрями розвитку бізнесу, проведена по діагоналі матриці лінія відокремлює непривабливі стратегічні галузі.

Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років ХХ ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

Основа проекту – використання емпіричної моделі, що пов’язує широкий діапазон

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 88

стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та спроможністю підприємства акумулювати готівкові кошти. Таким чином, завданням цієї методики є встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств з метою визначення, які стратегії слід обирати в конкретних ринкових умовах.

Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі проекту, визначені понад 30 факторів, що впливають на довгостроковий прибуток (дозволяють виявити біля 67 % факторів успіху компанії), які в сукупності на 80 % пояснюють відмінності в показниках ефективності діяльності підприємств. При цьому фактори згруповані в п'ять класів. Серед них:

1. Привабливість ринкових умов:

- ⇒ швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- ⇒ швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3-х років);
- ⇒ стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ⇒ частка ринку;
- ⇒ відносна частка ринку;
- ⇒ відносна якість продукту;
- ⇒ відносна величина асортиментного портфелю.

3. Ефективність використання інвестицій

- ⇒ інтенсивність інвестицій (співвідношення сумарних інвестицій та обсягу продажу; сумарних інвестицій та доданої вартості);
- ⇒ інтенсивність основного капіталу (співвідношення основного капіталу та обсягу продажу);

- ⇒ вертикальна інтеграція (співвідношення доданої вартості та обсягу продажу);

- ⇒ відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за напрямками:

- ⇒ витрати на маркетинг щодо обсягу продажу;
- ⇒ витрати на НДЦКР щодо обсягу продажу;
- ⇒ затрати на нові продукти щодо обсягу продажу.

5. Поточні зміни в стані на ринку:

- ⇒ зміна ринкової частки.

Ряд дослідників виділяють лише 3 класи (включають конкурентну позицію бізнесу, ринкову ситуацію та виробничу структуру, де показники останньої відповідають переліченим в структурі класу ефективності використання ресурсів), фактори які притаманні будь-якій галузі економіки.

Всі перелічені стратегічні фактори певним чином взаємопов'язані. Тому, в проєкті

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 89

велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки у вигляді двомірних матриць (наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо). У межах таких залежностей в результаті досліджень отримано результати, які показали, що прибутковість (відношення величини прибутку (до вирахування податків) до інвестицій) збільшується зі зростанням показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків (табл. 7.6).

Таблиця 7.6. Залежність прибутку від частки ринку

	Частка ринку, %				
	менше 7	від 7 до 15	від 15 до 23	від 23 до 38	більше 38
Прибутковість, %	10	16	21	23	33

Однак, така залежність спостерігається не завжди. Дослідження також показали, що розглянута тенденція не поширюється на високоприбуткові бізнеси, які мають низькі показники ринкової частки. Крім того, вартість завоювання високих показників ринкової частки може перевищувати додатково отриманий прибуток. Також слід враховувати той факт, що підприємства, які випускають високоякісну продукцію, є більш прибутковими, що не залежить від частки ринку.

У процесі здійснення аналізу за даними розглянутої залежності менеджмент підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих в галузі підприємств, з емпіричним матеріалом моделі і на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства, приймати управлінські рішення про те, які зміни необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей.

Модель PIMS розроблена для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків та видів бізнесу, а тому має для економіки обмежене застосування.

Підсумувавши все вищевикладене слід зазначити, що цільовим спрямуванням портфельного аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язку між окремими видами діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами діяльності підприємству слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності.

Найпопулярніші методики аналізу портфеля підприємства зводяться до побудови двовимірних матриць. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами), прибутковості і перспективи розвитку (зростання) відповідних стратегічних зон господарювання. Обрання тієї чи іншої методики портфельного аналізу залежить від завдань, що поставлені перед аналітиком; необхідної глибини аналізу та факторів впливу, що обираються; часового проміжку на який розробляється стратегія.

В господарській практиці України портфельний аналіз знаходиться на етапі становлення та потребує поширення знань в цій галузі науки. Особливістю використання методик

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/90

здійснення аналізу є необхідність його пристосування до умов діяльності вітчизняних підприємств.

Модель ADL / LC була розроблена відомою консалтинговою фірмою Артур Д. Літл, з метою забезпечення менеджерів відповідною методикою стратегічного аналізу і планування, надання їм потужного інструменту аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL / LC полягає у тому, що окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією.

В процесі практичного використання моделі ADL / LC, використовуються показники, які характеризують відносне становище підприємства на ринку (вісь X) та показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y). Перші включають: загальну конкурентоспроможність, патенти, ефективність виробництва, гарантійне обслуговування, вертикальну інтеграцію, ставлення менеджерів до ризику, до других відносяться: стадії життєвого циклу, темпи зростання ринку, характеристики конкуренції, прихильність клієнтів до торгової марки, стабільність частки на ринку, вхідні бар'єри, ширина виробничих ліній, розвиток технологій.

Модель ADL / LC може застосовуватися як для вивчення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для того, щоб збалансувати корпоративний господарський портфель і вибрати для цього оптимальну стратегію. Крім відображення конкретної позиції виду бізнесу, модель ADL / LC може продемонструвати його фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Збалансованість господарського портфеля визначається за відносним розподілом фінансових індикаторів по осі життєвого циклу (сумарне значення кожного ряду).

Таким чином, розглянувши методику стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства і перспектив його розвитку, можна зробити висновок, що він передбачає застосування ретельного аналізу секторів бізнесу підприємства з метою визначення цілеспрямованої ефективної поведінки.

7.2. План семінарського заняття

1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.
2. Сутність моделі портфельного аналізу BCG (“зростання – частка ринку”).
3. Тримірна схема Абеля.
4. Комплексний аналіз PIMS.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/91

5. Спільні риси і відмінності моделі “Shell” – DPM (“матриця спрямованої політики”) з моделями BCG (“зростання – частка ринку”) та GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”).

7.3. Термінологічний словник

Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років ХХ ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку.

“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються.

“Собаки” – товари, які ризикують опинитися в секторі понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.

“Зірки” – нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки.

“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”.

7.4. Навчальні завдання

Завдання 7.1.

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Сутність, завдання та етапи проведення портфельного аналізу.
2. Характеристика методик портфельного аналізу.
3. Основні переваги та недоліки розглянутих методів портфельного аналізу.

Завдання 7.2.

Побудувати матрицю Бостонської консультаційної групи на основі запропонованих даних. Для побудови матриці БКГ необхідно на основі вихідних даних розрахувати відносну частку ринку СГП (стратегічних господарських підрозділів):

$$\text{Відносна частка ринку СГП} = \frac{\text{Об'єм продаж СГП}}{\text{Об'єм продаж провідного конкурента}}$$

А також, для представлення частки СГП у вигляді кола, діаметр якого пропорційний ємкості ринку, необхідно розрахувати частку ринку СГП:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/92

$$\text{Відносна частка ринку СГП} = \frac{\text{Об'єм продаж СГП}}{\text{Місткість ринку}}$$

Вихідні дані представлені в таблиці 4.7:

Таблиця 7.7. Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці БКГ.

Номер СГП	Обсяги продажу підприємства, тис. од.	Обсяги продажу провідного конкурента, тис. од.	Ємкість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СГП	Частка ринку СГП, %
1	280	785	5000	113,2		
2	740	2590	5800	101,8		
3	760	1180	7500	97,5		
4	370	375	7400	108,6		
5	210	175	2600	109,8		
6	1128	1280	4900	105,2		
7	2410	1045	10500	108,2		
8	1593	595	6100	105,0		
9	2275	1083	7600	100,7		
10	3116	2722	9800	98,6		

Завдання 7.3.

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах:

1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження.
2. На молокопереробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими.
3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого.

Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

Завдання:

1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств
2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля?

Завдання 7.4.

В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві “А” загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Ринок,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/93

на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство “Б”, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання:

1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств?
2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства?
3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

Завдання 7.5.

Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання:

1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. Охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

7.5. Тести для самоперевірки знань

1. Першою моделлю корпоративного стратегічного планування вважається:

- а) матриця “Mc Kinsey”;
- б) модель портфельного аналізу методом “SHELL”;
- в) матриця Бостонської консультаційної групи.

2. “Важкі діти” – це:

- а) товари, що займають відносно невелику долю ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються;
- б) товари, для яких характерним є невелика доля на ринку та понесення збитків;
- в) товари, що займають відносно велику долю ринку, якій зростає та приносять високі прибутки.

3. “Собаки” – це:

- а) товари, що займають відносно невелику долю ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/94

б) товари, що займають відносно велику долю ринку, якій зростає та приносять високі прибутки;

в) товари, для яких характерним є невелика доля на ринку та понесення збитків від реалізації.

4. Стратегія направлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій (за матрицею GE/McKinsey) відповідає зоні:

- а) “Переможець” (2);
- б) “Переможець” (3);
- в) “Переможець” (1).

5. У відповідності до сектору, що займають продукти у Матриці Бостонської консультаційної групи, їх поділяють на такі групи:

- а) “знак питання”, “важкі діти”, “дійні корови”;
- б) “знак оклику”, “місяці”, “дійні корови”, “собаки”;
- в) “знак питання”, “зірки”, “дійні корови”, “собаки”.

6. Проведення SPACE-аналізу передбачає:

- а) аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки;
- б) оцінку стратегічної позиції і дій;
- в) аналіз часових рядів.

7. Це один із видів портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку:

- а) матриця Ансоффа;
- б) матриця Бостонської консультаційної групи;
- в) комплексний аналіз PIMS.

8. Портфельна модель GE / Mc Kinsey (Привабливість ринку / Позиція в конкуренції) являє собою:

а) матрицю, яка складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків господарської діяльності підприємства;

б) матрицю розміром 5×4 , де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій;

в) модель, представлену у вигляді балансового рівняння.

9. Позиція матриці “стратегія згортання бізнесу” в моделі Shell / DPM має такі характеристики:

- а) підприємство посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі;
- б) підприємство займає слабкі позиції на ринку при середній привабливості галузі;
- в) підприємство займає слабкі позиції у непривабливій галузі;

10. Головне теоретичне положення моделі ADL / LG полягає в тому, що:

а) окремий вид бізнесу компанії може знаходитися на одній із стадій життєвого циклу (зародження, розвиток (зростання), зрілість, старіння (занепад)), і його потрібно

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/95

аналізувати на основі урахування зв'язку з цією стадією;

б) існує емпірична залежність між витратами і обсягом виробництва, що дає змогу проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу;

в) всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій за кількісними та якісними параметрами.

7.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Види корпоративної стратегії підприємства.
2. Поняття та основні завдання портфельного аналізу.
3. Матриця Бостонської консультативної групи та її характеристика.
4. Методики портфельного аналізу

7.7. Рекомендована література

1. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

3. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.

5. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.

6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.

7. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.

8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

9. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір -2000”, 2003. – 272 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 139/96</i>

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/97

ТЕМА 8

Бенчмаркінг, як інструмент визначення конкурентних переваг

8.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Особливою сферою стратегічного аналізу є аналіз конкурентної позиції підприємства.

Конкурентний аналіз передбачає два основні етапи:

- визначення основних конкурентних сил у галузі;
- формулювання основних варіантів конкурентних стратегій.

Лідером розробки конкурентного аналізу є професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, автор основних моделей з визначення основних сил конкуренції і варіантів конкурентних стратегій.

М. Портер стверджує, що позицію в галузі визначає саме конкурентна перевага і в кінцевому підсумку підприємства обходять своїх суперників, якщо мають значну конкурентну перевагу. Отже, узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення конкурентної переваги: *конкурентною є перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства, його високій компетенції в будь-якій галузі діяльності.*

Перед тим як розглядати типи загальних стратегій, слід розглянути ще одне поняття – *діапазон конкуренції*, що означає широту номенклатури товарів, які планується виготовляти і продавати. Основні типи стратегій конкурентних переваг можна зобразити схематично (рис. 8.1).

Діапазон конкуренції	Вид конкурентної переваги	
	Низькі витрати	Спеціалізація
Широкий	1. Орієнтація на витрати 	2. Унікальність та лідерство за якістю
Вузький	3. Наголос на витрати 	4. Вибіркова спеціалізація

Рис. 8.1. Основні типи конкурентних стратегій.

Розкриємо сутність кожного типу стратегії.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/98

Нехай підприємство А діє за стратегією 2. Це означає, що підприємство виробляє продукцію вищого гатунку, за широкою номенклатурою, а також продукцію нового типу, з унікальними параметрами. Природно, що продукція А дорога, але це краще, що може знайти покупець, який має кошти і прагне одержати унікальний продукт вищої якості.

Підприємство Б також виготовляє широкий асортимент товарів, однак діє за стратегією 1. Це означає, що підприємство Б випускає великий асортимент стандартного, високої якості продукту та за стандартною (нижчою, ніж у підприємства А) ціною.

Підприємство В не має можливості випускати широкий асортимент товарів. Тому воно концентрується на випуску товарів одного чи двох типів, тобто дотримується стратегії 4. Продукція цього підприємства має найвищий рівень у своїх типах і коштує, відповідно, дорого. Але покупець, якому потрібний найякісніший, надійний товар і який має чим платити, купує його у підприємства В.

Підприємство Г також поки що не може забезпечити випуску широкого асортименту продукції, а тому конкурентоспроможність забезпечує за рахунок випуску товарів декількох типів. Однак ці товари найдешевші й тому доступні навіть малозабезпеченим споживачам, які не висувають високих вимог до якості товарів (стратегія 3).

Узагальнюючи викладене, доходимо висновку, що престижніше діяти за стратегією 2, виступаючи у ролі законодавця технічного прогресу. Водночас успішно можна працювати і за стратегією 3, якщо на товарний ринок приходить досить велика кількість споживачів з обмеженими фінансовими можливостями.

Вибір найбільш прийнятної стратегії залежить від наявних можливостей. Так, якщо обладнання застаріло, кваліфікація працівників невисока і відсутні технічні новинки, а заробітна плата та інші витрати на виробництво невисокі, то можна прийняти стратегію 1 або 3.

Якщо сировина та матеріали коштують дорого, але підприємство має добре обладнання, передові конструкторські розробки чи винаходи і висококваліфікованих працівників, у нього є шанс досягти конкурентоспроможності за рахунок організації випуску унікальних товарів, використовуючи стратегії 2 та 4.

Цілком природно, що не обов'язково дотримуватись постійно тільки однієї стратегії (саме це показують стрілки на рис. 8.1).

Наприклад, підприємство розпочало свою діяльність за стратегією 3, тобто освоїло випуск одного чи двох виробів, що доступні широкому колу споживачів. Згодом підприємство може починати освоювати іншу стратегію. Якщо воно розширюватиме асортимент, зберігаючи такі самі низькі ціни на товари із середнім рівнем якості, то це означатиме, що підприємство перейшло до стратегії 1. У результаті з'явиться можливість різко збільшити і обсяги реалізації, і прибуток. Наприклад, цієї стратегії успішно

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/99

дотримується Китай. Збільшуючи щорічно експорт на 30 %, він заповнив світові ринки дешевими моделями одягу і взуття помірно-стандартної якості.

Узагальнюючи викладене щодо формування стратегії підприємства, треба наголосити, що конкурентні переваги, які забезпечують його стабільність, є низького і високого порядку. До низького належать можливості використання дешевої робочої сили, дешевих матеріалів (сировини) та енергії. Низький порядок цих конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони нестійкі й легко можуть бути втрачені через підвищення цін і заробітної плати або через те що ці дешеві виробничі ресурси можуть використовувати також конкуренти.

Конкурентні переваги високого порядку – це насамперед унікальна продукція, унікальна технологія та висококваліфіковані спеціалісти, а також репутація фірми. Певна річ, це обходиться підприємству недешево і потребує багато часу для реалізації. У разі формування конкурентних переваг високого порядку ймовірно досягнення стійкого конкурентоспроможного стану.

Підприємству задля того щоб бути впевненим в успішному функціонуванні на ринку, необхідно формувати конкурентні переваги насамперед високого порядку.

Модель розробки стратегії бізнесу М. Портера. М. Портер розрізняв три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть використовуватися для будь-якого конкурентного середовища – лідерство за витратами, диференціація, фокусування (табл. 8.1).

Разом з перевагами в конкурентній позиції ці стратегії характеризуються певними загрозами і ризиком.

Таблиця 8.1. Основні характеристики стратегій бізнесу

<i>Стратегія бізнесу</i>	<i>Необхідні ресурси і навички</i>	<i>Вимоги до керівництва</i>
Лідерство за витратами	Значні інвестиції і наявність доступу до капіталу Інжинірингові навички Ефективне нормування робіт Зручний, легкий для виготовлення дизайн виробу	Регулярний контроль за витратами Конкретні, детальні звіти про контроль Надійна організаційна структура в системі розподілу повноважень Стимули для досягнення високої якості
Диференціація	Досвід у маркетинговій діяльності Особлива увага до інжинірингових розробок Творчі здібності Істотні вкладення в базові дослідження Тривалі традиції роботи в галузі Наявність міцних зв'язків з каналами розподілу	Інтенсивна координація проектно-дослідної діяльності Пріоритет якісних цілей і суб'єктивного оцінювання над кількісними показниками Сприятливі умови діяльності, які приваблюють висококваліфікованих творчих людей
Фокусування	Наявність перелічених елементів організаційної діяльності	Те саме

Ризики, що пов'язані з використанням стратегій бізнесу, наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2. Ризик використання конкурентних стратегій бізнесу

Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
Загроза імітацій (способів технології і методів виробничого процесу) Загроза появи нових технологій Нехтування маркетингових аспектів Загроза інфляції витрат Не комбінується зі стратегією диференціації Разом із фокусуванням дає ще нижчі витрати	Загроза імітації (унікальних властивостей товару) Загроза появи нових технологій Нехтування ціною (витратами) Зниження значення диференціації для покупців з інших причин Не комбінується зі стратегією лідерства у витратах Разом із фокусуванням дає ще більшу диференціацію	Імітація фокусування іншими фірмами Втрата привабливості товару для обраного сегмента з таких причин: • розмиті межі між сегментом і ринком у цілому; • зникнення попиту на товар Виокремлення конкурентами ще більш локального сегмента ринку (субсегмента)

Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг. “Бенчмаркінг” (англ. benchmarking) – метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби. Найбільшого поширення набув у США і країнах ЄС. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу, що полягає в проведенні порівняння не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Іноді у світовій практиці бенчмаркінг використовується не стільки для формулювання стратегії, а з метою сприяння зниженню виробничих витрат, збільшенню ефективності процесу реалізації продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

Ефективність бенчмаркінгу підтверджується його використанням світовими лідерами, зокрема такими компаніями як Хегох, ІВМ та ін.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу (табл. 8.3).

Нині найбільш популярними серед провідних компаній світу є концепції стратегічного та глобального бенчмаркінгу, застосування яких дає їм змогу посилити свою конкурентоспроможність. При правильному виконанні бенчмаркінгу, останній дає змогу отримати відповіді не лише на питання як досягти поставленої мети, але і яким може бути наступний рівень діяльності.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/101

Таблиця 8.3. Історичні генерації бенчмаркінгу

№ з/п	Часовий період	Назва генерації	Характеристика генерації
1.	1940 – 1975 рр.	Реверсивний бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на продукт, дослідження технічних переваг продукції конкурентів та запровадження відповідних змін у власному виробництві; - порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів; - конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок
2.	1976 – 1986 рр.	Конкурентний бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - комплексний підхід; - порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами
3.	1982 – 1988 рр.	Процесний бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - початок вивчення кращих практичних здобутків у інших галузях (неконкурентний підхід до бенчмаркінгу); - поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу
4.	Кінець 80–х рр.	Стратегічний бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів; - оцінка перспектив ділового партнерства; - орієнтація на довгострокове удосконалення; - внесення фундаментальних змін у бізнес – процеси (реінжиніринг)
5.	Середина 90 – х рр.	Глобальний бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення досвіду глобальних компаній; - дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею; - вивчення можливостей подолання міжнародних бар'єрів

Таким чином, бенчмаркінг допомагає прогнозувати стратегічні дії на декілька кроків вперед.

Процес бенчмаркінгу слід розглядати як комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства (рис. 8.2).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 102



Рис. 8.2. Процес бенчмаркінгу

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях управління.

Стратегічний бенчмаркінг проводиться з метою забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

Оперативний бенчмаркінг спрямований на забезпечення переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

Процес бенчмаркінгу передбачає здійснення наступних етапів:

– етап планування: формується робоча група, яка спрямовує зусилля на збір інформації опису параметрів ключових процесів для їх порівняння з групою “бенчмаркінгу” (фірми-конкуренти, які виступають базою для порівняння);

– етап дослідження: визначається система показників, які виступають індикаторами ефективності господарювання, а також формується група “бенчмаркінгу”;

– етап збору інформації для вивчення маркетингової діяльності підприємств-конкурентів, стимулювання збуту тощо. Це передбачає аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку і визначення конкурентних переваг підприємства і його конкурентів. При вирішенні питання, сприятливу чи несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостей. Надійність утримання підприємством своєї частки ринку залежить від стійкості підприємства до тиску конкурентів та наявності конкурентних переваг.

Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами. *Фактор конкурентної переваги* – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 103

– етап аналізу: робоча група встановлює характер взаємозв'язку між критичними процесами та аналогічними процесами в групі “бенчмаркінгу”. На даному етапі будується прогноз зростання підприємства;

– етап адаптацій передбачає впровадження результатів аналізу в практику господарювання через навчання керівників та працівників структурних підрозділів; здійснення контролю за основними індикаторами ефективності в розрізі ринкових сегментів; реалізацію програми з постійного навчання персоналу у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

У ринковому середовищі функціонування підприємств одним з основних завдань стратегічного управління є з'ясування наступних питань:

- 1) які позиції підприємство займає сьогодні;
- 2) якого становища підприємство повинно досягти завтра;
- 3) яким способом це найкраще зробити.

Як вже не одноразово зазначалося, вихідним пунктом стратегічного аналізу є правильне визначення поточних позицій підприємства на ринку, показників його фінансово – господарської діяльності, сильних та слабких сторін.

Найкращим інструментом для цього може слугувати метод порівняльного конкурентного аналізу – бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності. Він є методом порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби. Важливою умовою успішного проведення бенчмаркінгу є його здійснення на постійній основі, а не періодично – від випадку до випадку.

Розробка стратегії підприємства передбачає обов'язкову реалізацію бенчмаркінгового проекту. Проведення бенчмаркінгу не можливе без орієнтації на стратегічні напрямки діяльності підприємства.

У загальному вигляді бенчмаркінг – це:

- процес безперервного удосконалення;
- визначення сфер, у яких удосконалення сприятиме отриманню вагомих результатів з ключових питань бізнесу;
- розробка стандартних підходів до накопичення кращого досвіду;
- адаптація ідей, отриманих у процесі аналізу, із метою та стандартами ведення бізнесу;
- визначення відмінностей між звичайним та найкращим продуктом з урахуванням думки споживача.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/104

Бенчмаркінг не повинен бути формальною процедурою, копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії конкретного підприємства, абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю.

Ефективність проведення стратегічного аналізу залежить від того, наскільки правильно організовано пошук інформації про діяльність конкурентів.

Розглянемо особливості та методики здійснення стратегічного бенчмаркінгу, за допомогою якого можна визначити цілі та орієнтири для розробки власної стратегії.

Стратегічний бенчмаркінг потрібен не кожному підприємству. Найбільші переваги від його застосування отримують:

- підприємства, які раніше ніколи не проводили систематичний та детальний аналіз діяльності конкурентів;
- підприємства, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

На початковому етапі стратегічного бенчмаркінгу здійснюється порівняння фактично отриманих показників підприємства з кількісними та фінансовими показниками конкурентів. Складається список з 8 – 10 підприємств галузі, з якими буде проводитись порівняння по таких показниках, як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продукції (робіт, послуг), необхідний для визначення частки ринку, доцільно враховувати не у натуральних вимірниках, а у вартісних.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, які включені у список. Дані можуть збиратися як в цілому по ринку, так і за окремими сегментами (3 – 6 сегментів).

Досліджуючи показники прибутковості (рентабельності), доцільно надавати перевагу показникові рентабельності інвестованих коштів, оскільки цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність продажу можна використовувати лише за наявності достовірних даних щодо рівня віддачі на інвестований капітал. За умови, якщо певні підприємства, які включені до групи “бенчмарк”, є акціонерними товариствами, вивчають тенденції змін ринкової вартості їх акцій.

У зарубіжній практиці досить широко використовують такий якісний показник як “ступінь задоволення клієнтів”. В умовах нашої країни, без спеціальних соціологічних або маркетингових спостережень, зібрати таку інформацію неможливо. Власні маркетингові дослідження можна проводити шляхом опитування клієнтів, але витрати на таке дослідження значно перевищують корисний ефект від їх проведення.

Наступним етапом стратегічного бенчмаркінгу є аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму такого аналізу не існує, проте є загальні рекомендації щодо його проведення, у відповідності до яких потрібно дати відповіді на наступні питання:

1. На яких сегментах ринку концентрується конкурент?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/105

2. Яку стратегію використовує конкурент – масове виробництво дешевих виробів або виробництво якісних дорогих виробів?

3. Який обсяг інвестицій конкурента у певний ринок чи сегмент? Чи вкладаються суттєві обсяги коштів у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання, дослідження і розробки, чи конкурент практично не інвестує кошти у цей напрям бізнесу?

4. У чому полягають переваги конкурента? За рахунок яких факторів він досягає успіху (якість, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал, передові технології тощо)?

На заключному етапі аналізу на підставі кількісних показників можна визначити найкращі фірми на ринку. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими позитивними результатами. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким не приділялася раніше увага на досліджуваному підприємстві.

Результати стратегічного бенчмаркінгу, як правило, мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства включає ряд матриць, кожна з яких має свій алгоритм співставлення показників.

8.2. План семінарського заняття

1. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
2. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

8.3. Термінологічний словник

Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами.

Фактор конкурентної переваги – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів.

Бенчмаркінг – постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності.

Процес бенчмаркінгу – це комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства.

Стратегічний бенчмаркінг – забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

Оперативний бенчмаркінг – забезпечення переваг над підприємствами-

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/106

конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

8.4. Навчальні завдання

Завдання 8.1.

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Зміст базових конкурентних стратегій М. Портера.
2. Сутність та процес бенчмаркінгу.
3. Функції і завдання бенчмаркінгу.

Завдання 8.2.

Керівництво ЗАТ “Крокус” вирішило реалізувати бенчмаркінговий проект у відповідності до нової стратегічної мети – вихід на нові ринки збуту продукції. Спеціалісти підприємства, включені до складу групи бенчмаркінгу, визначили головний критичний процес – “якість товару”, та ключові індикатори для досягнення успіху – відповідність галузевим та міжнародним стандартам якості.

В процесі маркетингового аналізу були визначені конкуруючі підприємства основного кола, серед яких виділено лідера галузі – ТОВ “Колор”. Порівняльна оцінка основних індикаторів відображена у табл. 8.4.

Таблиця 8.4 Порівняльна оцінка основних індикаторів критичного процесу “якість товару”

Індикатори аналізу	Бальна оцінка індикатора по підприємству (max оцінка – 100 балів)		
	ЗАТ “Крокус”	ТОВ “Колор”	ВАТ “Конус”
- відповідність галузевим стандартам якості	95	100	95
- відповідність міжнародним стандартам якості	60	90	58

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки щодо запровадження системи удосконалення якості у ЗАТ “Крокус”.

Завдання 8.3.

Фірма “Арка” вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів. Вона полягає в розширенні діяльності і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена із спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити – “Якість товару і упакування”. Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) відповідність міжнародним стандартам якості; 2) екологічна безпека товару; 3) зручність упаковки.

Після проведення маркетингового дослідження ринку в групу “Бенчмарк” було

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/107

включено сім компаній, серед яких виділено компанію “Онікс”, яка отримала статус “найкращої практики” в галузі виробництва і продажу будівельних матеріалів.

Побудуйте поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії “Арка”, використовуючи дані, наведені в табл. 8.5. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

Таблиця 8.5. Індикатори аналізу

Індикатори аналізу	Оцінка компанії “Арка”, в % до показників “найкращої практики”	Прогноз зростання, %	
		Компанії “Арка”	Компанії “Онікс”
Відповідність міжнародним стандартам якості	80	+20	+10
Екологічна безпека	60	+30	0
Зручність упакування	100	+10	+20

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії “Арка”. Описати основні принципи, що мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу “Якість товару і упакування”.

Завдання 8.4.

На зборах акціонерів компанії “Орхідея” – одного з провідних виробників хімічної продукції – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. “Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою”, - стверджував представник власника контрольного пакету. – Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії”.

Зважаючи на цю критику, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають більші значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія “Орхідея”. Такими конкурентами є компанії “Варто” і “Карсил”.

Необхідно проаналізувати показники й елементи стратегії компаній “Варто” і “Карсил” і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія “Орхідея”. Вказати, якої стратегії варто дотримуватися керівництву фірми “Орхідея”, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів (табл.8.6).

Таблиця 8.6. Показники діяльності компаній

Показники	Компанія “Орхідея”	Компанія “Варто”	Компанія “Карсил”
-----------	--------------------	------------------	-------------------

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1		Арк 139/ 108
Рентабельність інвестованого капіталу, %	12	45	78
Рентабельність продажу, %	9	41	51
Оборотність інвестованого капіталу, разів	1,1	1,5	9
Частка ринку, %	1	9	18
Зростання річних обсягів продажу, %	2	18	29
Тип зростання	Збільшення кількості клієнтів	Придбання дрібних фірм	Укладання угод
Основні напрямки інвестування	Маркетинг, дослідження і розробки	Операції з придбання інших фірм	Реальні активи
Географічні ринки	Регіональний ринок	Національний ринок	Регіональний ринок
Ключові сегменти	Малі та дрібні торговці	Індивідуальні покупці	Дрібні торговці, індивідуальні покупці
Конкурентні переваги	Інновації, нова продукція	Низькі витрати	Асортимент

8.5. Тести для самоперевірки знань

1. Основними етапами порівняльного конкурентного аналізу є:

- планування, облік, контроль, аналіз, прийняття рішення;
- планування, групування, аналіз, синтез;
- планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення.

2. Бенчмаркінг – це:

- методика стохастичного факторного аналізу;
- методика багатомірного порівняльного аналізу;
- постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності;

3. Бенчмаркінг не повинен бути:

- процедурою, яку виконують формально;
- копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей;
- абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю.

4. Стандартний процес бенчмаркінгу включає:

- п'ять етапів;
- шість етапів;
- сім етапів.

5. Робоча група бенчмаркінгу проводить аналіз функціонування та детальний опис господарських процесів компанії:

- відповідно до певних стандартів, у якості яких найчастіше використовують

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 109

стандарти International Benchmarking Clearinghouse, які мають міжнародне визнання;

- б) довільно;
- в) без відповідності будь-яким стандартам.

6. Робоча група на етапі дослідження повинна вирішити наступні завдання:

а) визначити систему показників для проведення дослідження; ідентифікувати список підприємств – конкурентів, які можуть бути включені у групу “бенчмарк”; зібрати необхідні дані.

б) проведення аналізу функціонування та здійснює детальний опис відповідності господарських процесів підприємства певним стандартам, які мають міжнародне визнання.

- в) визначення переліку необхідної інформації та способи її підготовки.

7. Бенчмаркінг здійснюється на таких рівнях управління:

- а) оперативному та стратегічному;
- б) зовнішньому та внутрішньому;
- в) стратегічному та управлінському.

8. Оперативний бенчмаркінг спрямований на забезпечення:

а) переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства;

б) відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху у галузі та стратегіям поведінки конкурентів;

- в) перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту її оплати.

9. Стратегічний бенчмаркінг – це процес, спрямований на забезпечення:

а) відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху у галузі та стратегіям поведінки конкурентів;

- б) розширеного відтворення виробництва;

в) перевищення темпів росту чистого прибутку над темпами росту валового прибутку.

10. Процес бенчмаркінгу слід розглядати як:

а) систему показників, які виступають індикаторами ефективності господарювання;

б) комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства;

в) процес етап збору інформації для вивчення маркетингової діяльності підприємств-конкурентів, стимулювання збуту тощо.

8.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Сутність, завдання та функції бенчмаркінгу.
2. Рівні управління бенчмаркінгу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/110

3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

8.7. Рекомендована література

1. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.

2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.

3. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

5. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаїр -2000”, 2003. – 272 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/111

ТЕМА 9

Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу

9.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Ефективне управління бізнесом не можливе без глибокого розуміння економічних законів, сутності господарських операцій, показників фінансової звітності та взаємозв'язків між її окремими формами.

З метою підвищення результативності господарювання на підприємствах проводиться аналіз фінансового стану з використанням фінансової звітності як за поточний проміжок часу (місяць, квартал, рік), так і прогнозної.

Прогнозна фінансова звітність складається до моменту здійснення господарської операції у відповідності з обраною стратегією суб'єкта господарювання на основі урахування прогнозів збуту, обсягів та структури виробництва, загальних та одиничних витрат, фінансових результатів. Тому будь – які зміни ситуації на мікро – та макрорівнях потребують коригування системи запланованих показників фінансової звітності підприємства.

Склад фінансової звітності підприємств України та загальні вимоги щодо формування відображених у ній показників регламентуються, перш за все, Законом “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996 – XIV зі змінами та доповненнями, а також положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Фінансова звітність суб'єктів господарювання (крім бюджетних установ, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності та суб'єктів малого підприємництва) включає:

- форму №1 “Баланс”;
- форму №2 “Звіт про фінансові результати”;
- форму №3 “Звіт про рух грошових коштів”;
- форму №4 “Звіт про власний капітал”;
- форму №5 “Примітки до річної фінансової звітності”;
- форму № 6 додаток до Приміток до річної фінансової звітності “Інформація за сегментами”.

Для підприємств малого бізнесу та представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності національними положеннями (стандартами) встановлюється скорочена за показниками фінансова звітність у складі форм №1 – м “Баланс” та 2 – м

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/112

“Звіт про фінансові результати”.

На підставі статті 12 п. 1 Закону “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” суб'єкти господарювання, які мають дочірні підприємства, крім фінансових звітів про власні господарські операції зобов'язані складати та подавати консолідовану фінансову звітність. Порядок її складання регламентується П(С)БО 20 “Консолідована звітність”, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 30.07.1999 р. №176, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 12.08.1999 р. за №553/3846. Консолідована звітність подається лише власникам (засновникам) підприємства (згідно з постановою КМУ “Про порядок подання фінансової звітності”).

Об'єднання підприємств крім власної звітності складають зведену фінансову звітність, яка охоплює результати функціонування всіх підприємств, що входять до складу об'єднання, у відповідності з П(С)БО 19 “Об'єднання підприємств”, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 07.07.1999 р. №163 та зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 23.07.1999 р. за №499/3792.

У відповідності до П(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 та зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 21.06.1999 р. за № 391/3684, фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо:

- оцінки якості управління;
- придбання, продажу та володіння цінними паперами;
- участі в капіталі підприємства;
- забезпеченості зобов'язань підприємства та оцінки здатності суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання;
- регулювання діяльності підприємства;
- визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу;
- інших рішень.

В сукупності прогнозних форм фінансової звітності найбільш важливими для проведення стратегічного аналізу та управління є баланс та звіт про фінансові результати, тому що на основі відображеної у цих формах інформації можна здійснити попередню оцінку фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства, визначити потреби у зовнішньому фінансуванні та у власних оборотних коштах.

Побудова проектного балансу основана на урахуванні принципу подвійного відображення господарських операцій в обліку. У загальному вигляді балансове рівняння можна представити наступним чином:

$$\sum \text{Активів} = \sum \text{Пасивів}$$

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/113

Подібні балансові ув'язки існують на будь – якому рівні фінансово – господарської системи підприємства:

1) при активізації впливу зовнішнього середовища (фінансових установ, покупців, постачальників ресурсів) відбувається надходження необоротних та оборотних активів і одночасне збільшення зобов'язань на рівновелику величину. Прикладом такої ситуації є спрямування банківських коштів на поповнення активів суб'єкта господарювання;

2) внаслідок взаємодії фінансово – господарської системи із зовнішнім середовищем відбувається рівновелике зменшення активів та зобов'язань. Приклад: підприємство розраховується з банком за користування кредитом, з іншими кредиторами за продукцію (товари, роботи, послуги);

3) операції, що відбуваються на рівні підсистем активів або зобов'язань спричиняють балансові зміни у взаємопов'язаних об'єктах активів чи зобов'язань. Приклад: видача готівкових коштів на придбання канцтоварів.

Розробка прогнозних фінансових звітів повинна здійснюватись з урахуванням наступних моментів:

– необхідний рівень фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства;

– розробка нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей на основі урахування проблем та перешкод;

– обґрунтування витрат та доходів суб'єкта господарювання.

Отже, проектована фінансова звітність є важливим джерелом інформації для проведення стратегічного аналізу показників господарської діяльності підприємства, а тому обґрунтований підхід до її розробки сприяє підвищенню якості менеджменту та досягненню стратегічних цілей.

Підготовку проектованих фінансових звітів розпочинають з детального аналізу окремих складових фінансової звітності та показників фінансового стану підприємства за минулі періоди. На основі урахування результатів проведеного аналізу здійснюється поетапне прогнозування у наступній послідовності:

1) прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

2) підготовка проектованого звіту про фінансові результати;

3) складання проектованого балансу, формування додатково необхідних фондів;

4) підготовка проектованих звітів про рух грошових коштів та власний капітал підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/114

Відправною точкою етапу прогнозування є визначення очікуваного доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). При цьому враховуються такі основні чинники, як прогнозований попит на певну продукцію (товари, роботи, послуги), наявні на підприємстві виробничі потужності, рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, загальна структура виробництва та асортиментні зміни його обсягів, канали збуту продукції та ціни продажу.

Важлива складова стратегічного аналізу – підготовка проектного звіту про фінансові результати та узагальнена оцінка відображених у ньому показників. Значна увага спрямовується на дослідження складу витрат операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства, а також прогнозування собівартості окремих видів продукції, порівняння загальної суми доходів та витрат, визначення суми нерозподіленого прибутку.

Прогнозна сума доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) коригується шляхом вирахування податку на додану вартість, акцизного збору та інших вирахувань з доходу, на основі чого отримують чистий дохід. Різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції являє собою проектований валовий прибуток (збиток). Потім валовий фінансовий результат коригується на суми доходів та витрат в залежності від видів діяльності підприємства. На основі такого розрахунку визначають проектований чистий прибуток. Прогнозний звіт про фінансові результати повинен завершуватись визначенням суми, яка може бути реінвестована у виробництво.

У процесі складання проектного балансу можуть виникати порушення балансового зв'язку між сумою активів та пасивів. Так, якщо актив проектного балансу перевищуватиме пасив, то виникає потреба в урахуванні додатково необхідних фондів (ДНФ) (за рахунок збільшення власного капіталу, довгострокових або поточних зобов'язань). У випадку, коли пасив проектного балансу перевищує актив, коригують (збільшують) суму активів (як правило в частині оборотних активів). Коригування окремих розділів активу та пасиву балансу здійснюється з використанням регуляторних статей, кожна з яких прямо не залежить від прогнозованих показників грошової виручки і прогнозується індивідуально.

Наступним етапом підготовки проектованих фінансових звітів є прогнозування звітів про рух грошових коштів та власний капітал. І хоча даний етап більшість українських науковців вважають не обов'язковим, проте, не слід нехтувати розробкою зазначених звітів, оскільки вони є основою для розшифровки відповідних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу, у яких відображаються залишки грошових коштів та власного капіталу.

При складанні прогностичної фінансової звітності підприємства слід керуватися нормами чинних П(С)БО, оскільки у них висвітлюється сутність окремих її статей.

Загальна схема підготовки проєктованих фінансових звітів представлена на рис. 9.1.

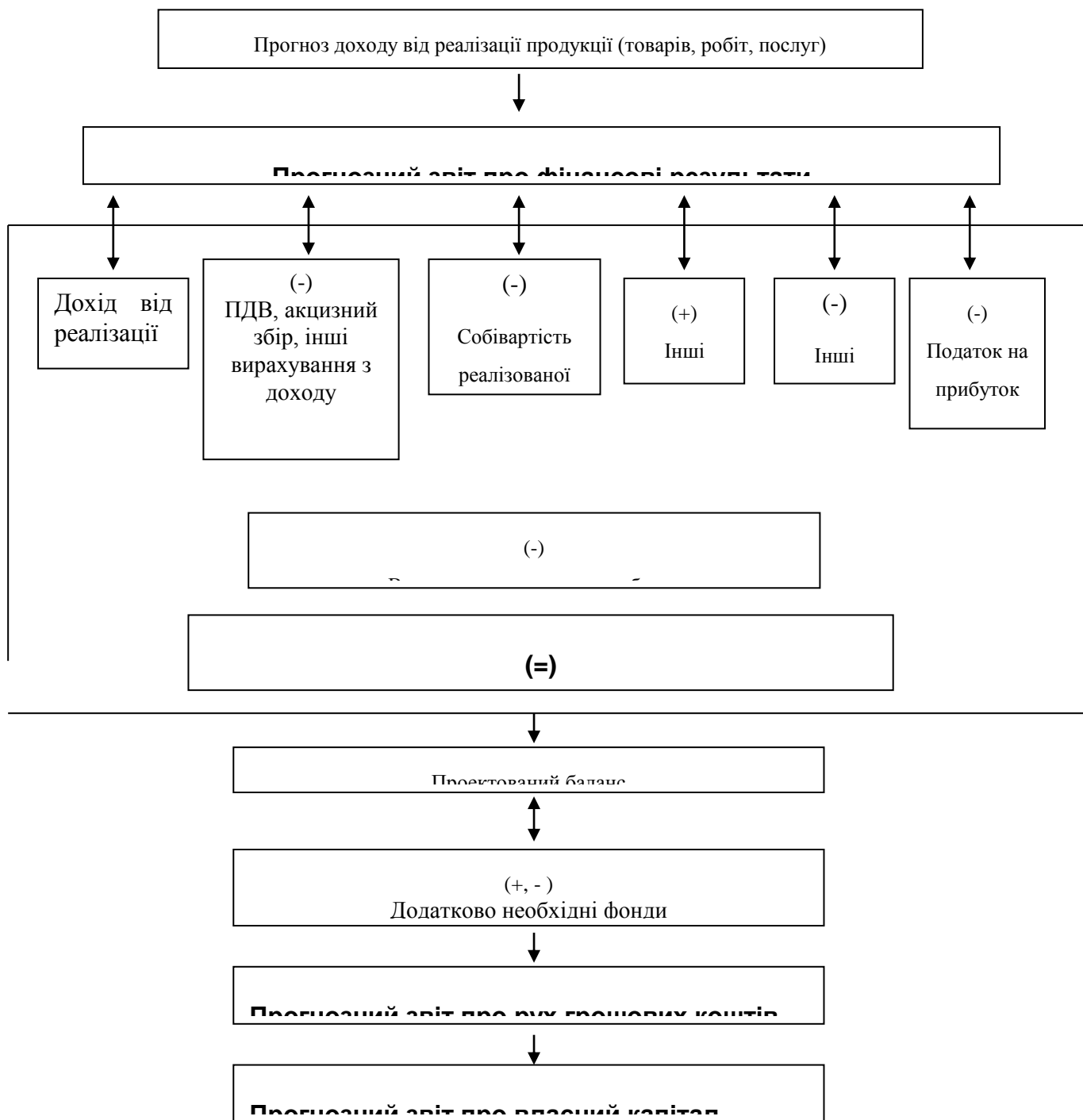


Рис. 9.1. Послідовність підготовки форм проєктованої фінансової звітності

Проєктування фінансових звітів може здійснюватись з використанням значної кількості способів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/116

Методи прогнозування основних тенденцій розвитку (тренда) є найбільш розповсюдженими способами економічного прогнозування, які ґрунтуються на урахуванні статистично обґрунтованих тенденцій зміни кількісних характеристик об'єкта.

Продовження на майбутнє тенденції, яка спостерігалася у минулому, називають екстраполяцією. При використанні екстраполяції враховуються наступні обставини.

1. Загальні умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому, не змінюються суттєво у майбутньому.

2. Тенденція розвитку явища характеризується аналітичним рівнянням.

До методів моделювання належать прийоми, які дають можливість отримати прогнозні фінансові показники з допомогою певних типів математичних моделей.

У широкому змісті під моделлю розуміють умовний образ об'єкта дослідження.

На етапах прогнозування показників фінансової звітності використовуються детерміновані та стохастичні моделі, побудова яких здійснюється на основі розуміння економічних взаємозв'язків, взаємозалежностей та застосування прийомів матричного, структурного, сітьового моделювання.

У випадках, коли урахувати вплив багатьох факторів неможливо через складність об'єктів прогнозування, застосовують методи експертних оцінок. Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації та проведенні експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою результатів.

Застосування регресійного методу у прогнозуванні дозволяє передбачити майбутнє значення результативного показника з урахуванням зміни факторних показників.

Прогноз показників фінансової звітності на основі методу нормативних коефіцієнтів використовується для оцінки необхідних майбутніх змін у діяльності підприємства. При такому підході спочатку розробляються нормативні показники, спрямовані на досягнення оптимальної прибутковості та фінансової стійкості (наприклад: норма прибутку, рентабельність виробництва окремих видів продукції, рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт покриття і т. п.), а потім регулюються відповідні показники проекрованої фінансової звітності.

Стратегічні управлінські рішення можуть призвести до кардинальних змін у структурі балансу, до тимчасового зменшення прибутковості, якщо виникає потреба у використанні науково – дослідницьких розробок, або у закупівлі нового обладнання. У ситуаціях, коли прогноз статей фінансової звітності розробляється з урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення, може бути використано метод регулювання статей.

Підготовка проектованих фінансових звітів може здійснюватися протягом одного чи кількох циклів. З урахуванням цього розрізняють нециклічний та ітеративний (циклічний) методи проектування. Перший метод передбачає отримання кінцевого результату відразу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/117

після завершення необхідних розрахунків, а при ітеративному проектуванні весь процес прогнозування або його частина повторюються з метою уточнення результатів. Циклічний метод є трудомістким, але його результати більш точні та об'єктивні.

Всі розглянуті методи прогнозування є невід'ємною складовою узагальненої методики проектування фінансової звітності, а вибір конкретного із них залежить від потреб споживачів інформації, знань та досвіду аналітика. Володіння інструментарієм дослідження сприяє розробці базових напрямів діяльності підприємства на перспективу, є запорукою уникнення помилок у веденні бізнесу та основою для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз проектованої фінансової звітності необхідно проводити поетапно на основі урахування послідовності її складання. На фінансовій структурі бізнесу відображається кожна господарська операція, яка формує балансове рівняння.

Проектований звіт про фінансові результати складається, передусім, з метою визначення очікуваної суми нерозподіленого прибутку. Саме на цю величину підприємство може збільшити обсяг власних джерел фінансування та зменшити загальну потребу у фінансових ресурсах.

Усі показники проектованого звіту про фінансові результати можна розподілити на автоматично утворені (які змінюються пропорційно до обсягу продаж) та регульовані (формується незалежно від динаміки обсягу продажу).

Необхідно враховувати, що розподіл показників на автоматично утворені та регульовані, залежить від особливостей функціонування підприємства, а деякі статті проектованого звіту про фінансові результати не можна однозначно коригувати на відсоток зміни доходу від реалізації. Так, не можна стверджувати, що собівартість продукції зростатиме пропорційно до зміни обсягів продажу, адже витрати підприємства поділяються на постійні та змінні, і тому пропорційно до обсягів продажу буде змінюватися лише сума змінних витрат, тоді як сума постійних витрат залишатиметься незмінною величиною.

Під час проектування та проведення аналізу грошової виручки, як важливого показника проектованого звіту про фінансові результати, необхідно звертати увагу на історичний аспект формування цін та фактор інфляції. Розмір виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) залежить від кількості та асортименту продукції, що підлягає реалізації, а також від рівня реалізаційних цін та розрахункової дисципліни. Кількість реалізованої продукції прямо впливає на величину виручки, а її асортимент здійснює двоякий вплив на суму виручки: зростання в загальному обсязі реалізованої продукції частки асортименту з вищою ціною збільшує величину виручки, і навпаки. Рівень цін може змінюватись під впливом якості і споживчих властивостей, попиту та пропозиції. У випадку, коли держава встановлює фіксовані чи регульовані ціни, виручка

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/118

від реалізації продукції залежить від рівня преїскурантних цін.

Прогнозовану оптову ціну окремого виду продукції можна розрахувати за формулою:

$$Ц = С + П + НП,$$

де С – собівартість одиниці продукції, яку передбачають реалізувати;

П – прибуток від реалізації одиниці продукції;

НП – непрямі податки з розрахунку на одиницю продукції.

Підприємство може отримувати доходи від різних сфер діяльності:

- операційної (основна та інша операційна);
- інвестиційної (від продажу необоротних активів);
- фінансової (від розміщення цінних паперів).

Вагому частку доходу суб'єкт господарювання отримує у вигляді виручки від основної діяльності. Її прогнозовану величину визначають за формулою:

$$ВР_{п} = \sum РП_{п} \times Ц_{п},$$

де $ВР_{п}$ – прогнозована виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$РП_{п}$ – прогнозований обсяг реалізованої продукції у натуральному вимірникові (визначається з урахуванням прогнозованої зміни залишків продукції);

$Ц_{п}$ – прогнозований рівень цін.

При прогнозуванні суми витрат на виробництво та реалізацію продукції необхідно враховувати розподіл витрат на змінні та постійні. Виходячи з цього, загальна прогнозована сума витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та продажем певного виду продукції, може бути визначена за формулою:

$$У = а + в \times х,$$

де У – загальна сума витрат;

а – сума постійних витрат;

в – питомі змінні витрати;

х – обсяг продукції у натуральному вимірникові.

При прогнозуванні витрат за окремими статтями використовують формулу:

$$В = \sum (Н \times О \times Ц),$$

де В – сума витрат за статтею;

Н – норма витрачання ресурсу на одиницю продукції;

О – кількість продукції;

Ц – ціна за одиницю ресурсу.

Прогнозування фінансових результатів здійснюється на основі урахування сутності окремих складових доходів та витрат. На першому етапі здійснюється прогнозування фінансових результатів від продажу окремих видів продукції, а на послідуєчих етапах визначають очікуваний валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності. Фінансовий результат від надзвичайних подій

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/119

спрогнозувати важко. При визначенні чистого прибутку необхідно вирахувати суму податку (базова ставка – 25 %).

Визначення прогнозного обсягу фінансових потреб підприємства може здійснюватись на основі урахування динаміки грошової виручки, балансу грошових надходжень та оборотності коштів. Так, якщо прогнозується збільшення обсягів продажу, то підприємство повинне мати більше грошових коштів в обороті, а також запасів сировини, матеріалів та готової продукції. Крім того, необхідно передбачити приріст несплачених рахунків дебіторів.

Фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах фінансування розраховують за формулою:

$$\Phi_{\text{зовн.}} = [(A : \text{ВР}) \times \Delta\text{ВР}] - [(П : \text{ВР}) \times \Delta\text{ВР}] - [К \times \text{ВР}],$$

де $\Phi_{\text{зовн.}}$ – фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах;

A – вартість активів, які змінюються залежно від товарообігу;

П – сума пасивів, які змінюються залежно від товарообігу;

ВР – прогнозована виручка від реалізації;

$\Delta\text{ВР}$ – прогнозований приріст виручки від реалізації;

К – співвідношення чистого прибутку після виплати дивідендів до товарообігу.

Важливим моментом при прогнозуванні є упорядкування балансу грошових надходжень. З цією метою порівнюється прогнозований обсяг надходження коштів та сум до виплати, на основі чого, з урахуванням залишку коштів на початок періоду, визначається очікуваний залишок на кінець періоду. При дефіциті коштів підприємство повинне визначити, як і де позичити кошти, а при їх надлишку – розглянути пропозиції про інвестування для отримання додаткового доходу.

Надходження коштів доцільно прогнозувати з урахуванням коефіцієнта оборотності коштів у розрахунках. Витрачання коштів прогнозують за напрямками:

- витрати на оплату праці ;
- розрахунки за користування залученими та позиковими ресурсами;
- виплати дивідендів;
- сплата податків.

Рух грошових коштів прогнозується у розрізі видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової з розбивкою за місяцями.

Проектований звіт про власний капітал повинен містити дані про очікувані зміни у загальному обсязі капіталу та за його видами:

- статутний капітал;
- пайовий капітал;
- додатковий вкладений капітал;
- інший додатковий капітал;
- нерозподілений прибуток;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/120

- неоплачений та вилучений капітал.

При цьому враховуються:

- очікувані залишки на початок періоду;
- коригування (можливі зміни в обліковій політиці тощо);
- переоцінка активів;
- чистий прибуток та напрямки його прогнозованого розподілу;
- прогнозовані внески учасників;
- очікуване вилучення капіталу (викуп акцій, їх перепродаж, анулювання викуплених часток, зменшення номінальної вартості акцій);
- інші зміни в капіталі (безкоштовно отримані активи, списання невідшкодованих збитків);
- прогнозовані залишки власного капіталу на кінець періоду.

В умовах ринкового середовища для забезпечення ефективного функціонування організаційних утворень вирішальну роль відіграє їх динамічний розвиток. Цим визначається майбутня поведінка організаційних утворень, якісні зміни в процесі їх функціонування. Відповідно, змінюється послідовність дій управління персоналом, яке спрямовується на перспективу, вибір варіантів майбутньої поведінки організаційних утворень.

Зі зміною стратегічних параметрів виробництва продукції і надання послуг обов'язково змінюються параметри майбутньої поведінки суб'єкта господарювання. Крім головної стратегії, формуються стратегії управління, маркетингу, фінансів, розвитку персоналу, загально- і внутрішньосистемної комунікації тощо. Збалансована єдність стратегій забезпечує стабільність функціонування підприємства у зовнішньому конкурентному середовищі.

Таким чином, стратегія як форма прояву управлінської діяльності має об'єктивний функціональний характер і безпосередньо пов'язана із загальною внутрішньосистемною ситуацією та об'єктами управлінського впливу.

У процесі управління діяльністю підприємства важливу роль відіграють фахівці, здатні приймати оптимальні управлінські рішення, які пов'язані з функціонуванням підприємств у майбутньому, узгоджувати поточну діяльність зі стратегічними цілями, забезпечувати адаптацію стану підприємства до змінного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективної стратегії діяльності.

Життєвий досвід показує, що існує чимало варіантів вирішення будь-яких проблем. Для порівняння альтернатив і вибору кращої з них використовують критерії, формування яких входить в обов'язки вищих менеджерів.

Критерій (оцінка) рішень являє собою правило порівняння і вибору альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект. Використання об'єктивних критеріїв оцінки варіантів рішення дає змогу порівняти ці варіанти і вибрати найкращий. У загальному

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/121

плані основним критерієм управлінських рішень є закон економії суспільної праці при виробництві і реалізації продукції.

На практиці використовують різні критерії для прийняття рішень в умовах ризику, неповної інформації і невизначеності.

Залежно від поставленої мети як критерій можна використати натуральні і вартісні, кількісні та якісні показники діяльності підприємства: виконання замовлення на продаж основних видів продукції держави; досягнення певного рівня прибутку і рентабельності виробництва; створення фондів для розширеного відтворення і споживання; підвищення рівня соціальної активності, згуртованості колективу та ін.

Критерії формуються на основі поєднаних відповідних показників, що характеризують результати дій. Чим менше цих показників, тим легше сформулювати критерії. Тому при розв'язанні завдань бажано кілька критеріїв зводити до одного інтегрованого.

Варіанти розроблених рішень оцінюють за очікуваними економічними результатами, значущістю для господарства, оперативністю, небезпечністю зриву і рівнем ризику в ситуаціях, коли результати не можна визначити вірогідно, надійністю (імовірністю відмови) окремих варіантів. Крім того, для оцінки альтернатив використовують різноманітні нормативи, оформлені у вигляді правил, процедур, регламенту, стандартів, а також моделі різного типу, включаючи аналогічне моделювання та імітацію за допомогою комп'ютера.

Критерії, що використовуються для вирішення завдань на найбільш низькому рівні, повинні узгоджуватися з критеріями, сформульованими на більш високому рівні і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Для попереднього аналізу варіантів рішень доцільно використовувати системний підхід, а у складних ситуаціях, коли кількісних оцінок немає – метод експертних оцінок. Реалізуючи вимоги системного підходу, потрібно забезпечити відповідність часткових рішень загальній цілі та правильний вибір критеріїв оцінки рішень. Пріоритет необхідно віддавати тому варіанту рішень, який найбільше відповідає обраній стратегії.

При розв'язанні складної проблеми кожен керівник приймає певну *стратегію*. Стратегія розглядається як широка загальна концепція діяльності підприємства. Вона являє собою загальну програму дій, що включає розподіл ресурсів для досягнення кінцевих цілей, вибір основних задач і курсу дій. Розрізняють такі види стратегії (можливої поведінки): песимістичну, обережну, ризикову, дуже ризикову, азартну.

При виникненні потреби в прийнятті рішення кожен управлінець вибирає конкретну стратегію залежно від характеру рішення, умов, за яких воно приймається, досвідченості керівника, його визнання в колективі та інших факторів. Сформульована у вигляді загального (недеталізованого) плану стратегія передбачає: усунення причин негативних

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/ 122

відхилень (досягнення збалансованості між робочою силою і технічними засобами, заміну невдалого виконавця, додаткову мотивацію працівників та ін.); зміну, якщо це можливо, характеристик причин відхилень; знаходження кращого способу адаптації до зовнішніх або внутрішніх умов функціонування керованого об'єкта. У практичній діяльності керівники трудових колективів часто використовують стратегії мінімаксу, мінімуму середнього ризику, допустимого ризику та ін.

Мінімаксна стратегія визначає певну сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо). Наприклад, якщо відомо, що останні заморозки бувають переважно до 15 травня, то за мінімаксною стратегією приймають рішення почати садіння овочів у відкритий ґрунт після цієї дати. Цим досягається гарантія, що кращі результати ймовірні, а гірші – ні.

Згідно зі *стратегією середнього ризику* керівник орієнтується на середні найтипівіші умови. *Стратегією допустимого ризику* передбачається найсприятливіший стан зовнішнього середовища, висока ефективність і водночас великий ризик, оскільки немає впевненості, що реалізація рішень здійснюватиметься у сприятливих умовах.

Рішення формулюється в остаточному вигляді після його обговорення, погодження і уточнення. В окремих випадках для підвищення сприятливості рішень необхідне автократичне розв'язання проблем, що ґрунтується на одноособовому прийнятті рішень менеджером. Проте в процесі колективного обговорення підвищується імовірність розробки кращого рішення, оскільки активізуються розумові процеси, кожний учасник кворуму має можливість аналізувати чужі ідеї та висловлювати власні, і стає співавтором або учасником прийняття рішення, а отже, легше орієнтується в загальному ході виробничого процесу.

Стратегічний аналіз в умовах обмеженої інформації проводиться з метою вибору оптимального варіанту серед можливих альтернатив з урахуванням відповідних якісних і кількісних критеріїв, згідно з якими здійснюється вибір. Процес прийняття оптимального рішення охоплює з п'ять етапів (рис. 9.2).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/123

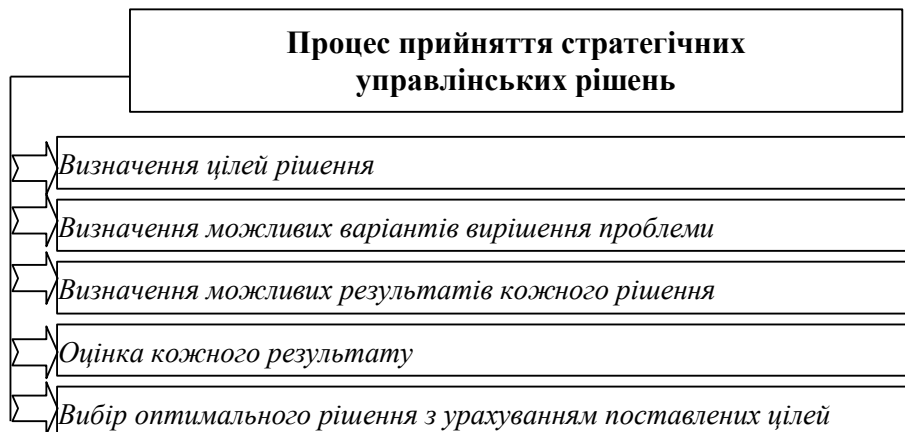


Рис. 9.2. Етапи прийняття стратегічних управлінських рішень

Кожне стратегічне рішення приймається з урахуванням певних припущень щодо ризику тих альтернатив, які аналізуються. Необхідно залежно від ситуації дотримуватися різних підходів до прийняття рішень: обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію для прийняття рішень, повинен це враховувати й пропонувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень.

Стратегічні управлінські рішення можуть бути різних видів, які підпорядковуються класифікації управлінських рішень представлених в табл. 9.1.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/124

Таблиця 9.1. Види управлінських рішень

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
1	2	3	4
1	За цілями підприємства	Стратегічні (перспективні)	Рішення, які встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період часу. Головним чином, стосуються розширення або скорочення бізнесу і його ресурсів, або виходу на ринки інших країн чи випуску нових видів продукції
		Тактичні (поточні)	Це рішення, які покликані забезпечувати досягнення найближчих цілей, вирішення, як правило, часткових завдань терміном від кількох тижнів до кількох місяців. Ця група містить такі рішення, як калькуляція цін на товари та послуги, рекламні та торговельні витрати. Вони в основному мають характер регулювання чи коригування відхилень у системі, зумовлених непередбаченими раніше обставинами
		Оперативні (щоденні)	Передбачають негайне втручання до стану і розвитку об'єкта управління приймаються, як правило, службовцями найнижчих ланок, більшість з яких тимчасові та базуються на конкретній інформації (наприклад, відповіді на запити покупців щодо характеристик товару). Такі рішення, звичайно, є меншими за масштабом та впливають на вузький діапазон виробничих процесів
2	За періодом дії	Довгострокові (прогнозні)	Призначені для досягнення стратегічних цілей підприємства, тому період їх виконання складає від одного до п'яти років
		Середньострокові (тактичні)	Пов'язані з виконанням тактичних цілей і вирішенням поточних проблем. Часовий інтервал їх вирішення становить період до одного року
		Короткострокові (оперативні)	Забезпечують виконання щоденних рішень, пов'язаних з виробничими питаннями. Період виконання може займати від декількох хвилин або годин до декількох днів або тижнів
3	За функціональним змістом	Організуючі	Пов'язані з вирішенням загально-організаційних питань, що визначають діяльність підприємства в цілому
		Координуючі	Характеризують управлінські функції в межах виконання конкретних проектів або робіт, передбачають розподіл функціональних обов'язків і поточне керівництво
		Активізуючі	Визначають рішення та дії керівництва, спрямовані на прискорення термінів або обсягів виконання робіт, пов'язані з прийняттям заходів стимулюючого характеру, мотивацією праці

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/125

		<i>Регулюючі</i>	Спрямовані на вирішення питань поточного характеру, пов'язаних з виконанням конкретних робіт. Передбачають постійний аналіз стану і розвитку об'єкта управління та внесення своєчасних змін до виконуваних робіт
--	--	------------------	--

Продовження табл. 9.1.

1	2	3	4
		<i>Контролюючі</i>	Включають заходи, що застосовуються керівництвом для визначення стану і поведінки об'єкта управління, оцінки відхилень від заданих параметрів і приведення показників до нормального рівня
4	<i>За масштабом виконання</i>	<i>Загальні (глобальні)</i>	Пов'язані з питаннями, що стосуються всього персоналу господарюючого суб'єкта, можуть визначати режим праці, умови роботи
		<i>Спеціальні (локальні)</i>	Пов'язані з функціонуванням окремих структурних підрозділів або виконанням окремих видів робіт, що потребують врахування специфічних умов їх організації та виконання
5	<i>За характером рішення</i>	<i>Стандартні або прийняті автоматично</i>	Рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, інформації про початок дій, контролю, стимулювання
		<i>Творчі</i>	Пов'язані з унікальними ситуаціями, передбачають нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибору варіантів, навчання виконавців
		<i>Прийняті за аналогією</i>	Якщо це рішення відноситься до групи щоденних, тоді його характеристика співпадає зі стандартними рішеннями. У випадку, якщо рішення є разовим, але подібні рішення приймалися в межах підприємства чи галузі, тоді порядок дій керівництва визначається за аналогічною ситуацією
6	<i>За умовами прийняття та імовірністю результатів</i>	<i>В умовах визначеності</i>	Рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник може передбачати результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Наприклад, можна точно встановити на найближчу перспективу, якими будуть витрати на виробництво певного виробу, оскільки орендна плата, вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високою точністю
		<i>В умовах ризику</i>	Рішення, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення певної події і змінюється від 0 до 1. Сума імовірностей усіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/126

		<i>В умовах невизначеності</i>	Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів. Це відбувається тоді, коли фактори, які вимагають обліку, настільки нові й складні, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. В підсумку імовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться приймати в обставинах, які швидко змінюються
--	--	--------------------------------	---

Продовження табл. 9.1.

1	2	3	4
7	<i>За характером впливу</i>	<i>Директивні</i>	Визначаються наказовим характером інформування про виконання робіт. Доводяться до відома виконавців у вигляді наказів або розпоряджень керівництва, виключають можливість невиконання такого рішення або зміну порядку його виконання
		<i>Нормативні</i>	Такі рішення містяться, як правило, у зовнішніх та внутрішніх нормативних документах (норми, нормативи, інструкції, порядки). Можуть носити як загальний, так і спеціальний характер, є обов'язковими для виконання
		<i>Методичні</i>	Пов'язані з визначенням конкретного порядку, виконання певних видів робіт. Доводяться до виконавців через розроблені методики, методичні розробки, вказівки, рекомендації, порядки, стандарти. Як правило, є обов'язковими для дотримання, проте можуть передбачати певні коригування
		<i>Орієнтуючі</i>	Приймаються в ході видачі завдань, делегування повноважень, носять спрямовуючий характер, покликані задавати основний напрям дій
		<i>Рекомендуючі</i>	Можуть носити зовнішній та внутрішній характер, спрямовані на надання описових характеристик певних дій, робіт. Виконання таких рішень є бажаним, але не обов'язковим
		<i>Дозволяючі</i>	Пов'язані, як правило, з аналізом відповідності дій виконавців цілям підприємства та надання дозволу на виконання таких дій. Можуть повідомлятися у вигляді усних або письмових дозволів, резолюцій, надписів
8	<i>За способом прийняття</i>	<i>Індивідуальні</i>	Приймаються однією особою і передбачають повне покладання відповідальності за наслідки його прийняття на цю особу. Приймається на короткий період часу. Застосовується для вирішення простих, шаблонних питань процедурного характеру

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/127

		<i>Колективні</i>	Прийняття такого рішення здійснюється групою осіб, передбачає значні витрати часу на його прийняття, проте дозволяє зібрати достатню кількість інформації щодо проблеми. Застосовується для вирішення складних проблем
		<i>Дорадчі (консультативні)</i>	Приймаються з урахуванням думки багатьох осіб, що мають відношення до проблеми, передбачає знаходження компромісу між усіма наявними думками
9	<i>За ступенем ефективності</i>	<i>Оптимальні</i>	Такі рішення враховують найкраще співвідношення дій та їх ефективність, можуть передбачати рівне урахування інтересів сторін, що приймають рішення
		<i>Раціональні</i>	Спрямовані на стабільне підвищення ефективності дій у перспективі, тому на етапі прийняття такого рішення може спостерігатись зворотній ефект: перевищення витрат над ефектом від виконаних робіт

Продовження табл. 9.1.

1	2	3	4
10	<i>За способом обґрунтування</i>	<i>Організаційні рішення</i>	Це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед підприємством завдань
		<i>Інтуїтивні рішення</i>	Ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на “шостому відчутті”, та передчутті, що вибір правильний. Вони приймаються за наявності значного досвіду роботи і відсутності часу на вивчення проблеми. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху
		<i>Адаптаційні рішення</i>	Базуються на аналогії з минулими успішними діями. Приймаються за умов, що є достатні загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були
		<i>Раціональні (аналітичні)</i>	Ґрунтуються на всебічному науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/М/В К 2.3-2021
	Екземпляр № 1	Арк 139/128

		<i>Засновані на суб'єктивних судженнях</i>	Такі рішення сприймаються на віру як аксіома це може бути думка чи висновок експерта, фахівця, спеціаліста. Ці рішення типові для ситуації, в якій управлінець не володіє достатньою компетенцією для самостійного аналізу, а тому звертається за допомогою до професіонала
11	<i>За альтернативністю рішень</i>	<i>Безальтернативні</i>	Мають лише один варіант дій. Як правило, є бінарними, передбачають два протилежних варіанти дій
		<i>Багатоваріантні</i>	Такі рішення мають декілька різних варіантів дій, з яких вибирається оптимальний
		<i>Інноваційні</i>	Передбачають формування принципово-наукового варіанту. Штучно складаються із елементів, які раніше були відкинуті
12	<i>В залежності від особистості керівника</i>	<i>Врівноважені</i>	Приймаються керівниками, які уважно та критично відносяться до своїх дій, існуючих гіпотез та їх перевірки. Зазвичай, перед тим як прийняти певне рішення, вони вже мають вихідну ідею
		<i>Імпульсивні</i>	Рішення, що приймають особи, які досить легко генерують нові ідеї в необмежених кількостях, однак вони не в змозі їх як слід перевірити, оцінити
		<i>Інертні</i>	Такі рішення стають результатом обережного пошуку. В них контрольні та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких випадках важко виявити оригінальність, новаторство
		<i>Ризикові</i>	Рішення, що відрізняються від імпульсивних тим, що вони не потребують ретельного обґрунтування гіпотез та, якщо керівник впевнений у собі, може вирішити проблеми на належному рівні
		<i>Обережні</i>	Рішення характеризуються ретельністю оцінки керівником усіх варіантів. Вони у меншому ступені ніж інертні характеризуються новизною та оригінальністю

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/1

Особливе значення для стратегії розвитку мають управлінські рішення, які умовно поділяються на організаційні, компромісні, інтуїтивні, рішення, що базуються на судженнях, раціональні рішення.

Організаційні рішення визначають вибір, який має зробити керівник для того, щоб виконати покладені на нього обов'язки, тобто забезпечити просування підприємства до поставлених стратегічних цілей.

Серед організаційних рішень виділяють запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають високий рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор приймає рішення щодо інвестування надлишку готівки в цінні папери, які забезпечують найвищу доходність. У цьому випадку критерій вибору є запрограмованим. Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються, якщо складно передбачити всі його наслідки.

Характеристика загальних переваг та недоліків програмованих і незапрограмованих рішень представлена в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2. Порівняльна характеристика запрограмованих і незапрограмованих рішень

<i>Характеристика</i>	<i>Запрограмовані рішення</i>	<i>Незапрограмовані рішення</i>
Тип рішення	Добре структуризоване	Погано структуризоване
Частота застосування	Часто повторюване та шаблонне	Нове й незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Невизначені
Інформація	Легко доступна та достовірна	Отримати складно, достовірність складно підтвердити
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низький	Високий та середній
Час для розв'язання	Короткий	Відносно тривалий
Основа для розв'язання	Правила вирішення, набір процедур	Оцінка й творчість

Таким чином, запрограмовані рішення базуються на звичках, заведеному порядку та ухвалюються за типових обставин. Такі рішення є результатом послідовних заходів чи дій, що сприяють вирішенню проблеми. Як правило, у цих випадках число альтернатив обмежене, а і вибір повинен бути зроблений в межах напрямів, визначених стратегією розвитку підприємства.

За наявності проблем або ситуацій, для яких програмоване рішення непридатне

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/ 2

або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення, повинні застосувати до незапрограмоване.

На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризиків, дозволяє попередньо оцінити результати прийнятих рішень, врахувати логіку мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.

У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є *компромісним*, тобто вибором альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки. Наприклад, фінансовий директор може погодитися знизити ставку оголошених дивідендів, щоб профінансувати рекламну компанію підприємства, пов'язану з просуванням нового товару. Без сумніву, подібне рішення може призвести до тимчасового погіршення показників звітності, але у стратегічному аспекті принесе більше користі. Тому компромісні рішення дозволяють мінімізувати ризик.

У процесі прийняття стратегічних управлінських рішень велике значення мають *інтуїтивні рішення*, коли вибір робиться на підставі відчуття того, що він правильний. Якщо інтуїтивні моменти присутні в процесі прийняття стратегічних рішень, оцінити їх ризик досить важко. У будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається набагато ризикованішим, ніж *рішення, що базується на судженнях*, коли вибір обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом.

Найважливішим критерієм ефективності стратегічних управлінських рішень є *якість управлінського рішення* – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Даний показник оцінюється за такими показниками:

- ✓ показник ентропії, що характеризує кількісну невизначеність проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, тоді ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

- ✓ ступінь ризику вкладення інвестицій;

- ✓ ймовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів виконання;

- ✓ ступінь адекватності (точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона розроблена.

Існує тісний зв'язок між минулим, теперішнім і майбутнім станом ефективності

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/3

діяльності підприємства – станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату та створених протягом певного періоду можливостей розвитку й можливостей занепаду. Сучасним управлінцям доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін до обраної політики діяльності. Вони повинні чітко розуміти особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни можуть принести успіх. Іншими словами, стратегічне управління є основою управління підприємством.

9.2. План семінарського заняття

1. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.
2. Моделювання прогнозу фінансових показників.
3. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

9.3. Термінологічний словник

Критерій (оцінка) рішень являє собою правило порівняння і вибору альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект.

Мінімаксна стратегія – певна сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо).

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

9.4. Навчальні завдання

Завдання 9.1.

Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:

1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
2. Методи й критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
3. Види стратегічних управлінських рішень.

Завдання 9.2.

Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проєкту, який має окупитися за 4 роки. початкові інвестиції становлять 30000 грн. Підприємству

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/4

запропоновано два проекти. грошові потоки за проектами передбачаються у таких розмірах:

Рік	Грошовий потік	
	Проект А	Проект Б
1	3000	4000
2	4000	8000
3	8000	12000
4	12000	10000
5	10000	11000

Дати оцінку цих проектів і пояснити, який з них ви рекомендували до прийняття.

Завдання 9.3.

Виробнича потужність міні – пекарні розрахована на випуск 20000 паляниць за рік. Середня ціна продажу одиниці продукції становить 1,5 грн. Вироблена продукція реалізовується у повному обсязі. Постійні витрати (амортизація, накладні витрати,...) становлять 10600 грн. Змінні витрати на одиницю продукції – 0,75 грн.

Розрахувати фінансовий результат від реалізації продукції; побудувати шкалу залежності між обсягом продажу, величиною постійних, змінних, сукупних витрат (на загальний обсяг та на одиницю реалізованої продукції), градувавши обсяги продажу у межах від 0 до 20000 од.

Завдання 9.4.

ТОВ “Берег” запровадило систему управління фінансами, на створення якої витрачено 2800 тис. грн. Базовий рівень виробництва продукції – 50 тис. од., собівартості – 3500 грн./ од. Проектується нарощування обсягів виробництва на 5 тис. од. та зниження собівартості продукції на 1,5%. Середня ціна продажу одиниці продукції становить 4000 грн. Підприємство реалізує весь обсяг виробленої продукції. Норма амортизації системи становить 15% у розрахунку на податковий квартал.

Визначити: додатковий прибуток (з урахуванням сплати податку) та термін окупності витрат.

Завдання 9.5.

Компанія “Аверс” у наступному році передбачає декілька варіантів отримання доходів і внесення витрат, млн. грн.:

варіант 1: доходи (100, 120), витрати (80, 110);

варіант 2: доходи (80, 100), витрати (70, 100);

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/5

варіант 3: доходи (100, 110), витрати (90, 120);

варіант 4: доходи (80, 120), витрати (90, 100).

Визначити оптимальний варіант з погляду критеріїв крайнього оптимізму і крайньої обережності, критеріїв Вальда, Севіджа і Гурвіца (при $h=0,4$).

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

9.5. Тести для самоперевірки знань

1. Річна фінансова звітність суб'єктів господарювання (крім бюджетних установ, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності та суб'єктів малого підприємництва) включає:

- а) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал;
- б) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про фінансово – майновий стан підприємства;
- в) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до річної фінансової звітності.

2. При підготовці проєктованого звіту про фінансові результати значна увага спрямовується на:

- а) дослідження складу витрат операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства, а також прогнозування собівартості окремих видів продукції, порівняння загальної суми доходів та витрат, визначення суми нерозподіленого прибутку.
- б) прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в) розробку нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей на основі урахування проблем та перешкод.

3. Нециклічний метод проєктування показників фінансової звітності передбачає:

- а) отримання кінцевого результату відразу після завершення необхідних розрахунків;
- б) комплексний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання;
- в) аналітичний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання.

4. Ітеративний метод проєктування показників фінансової звітності

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/6

передбачає:

- а) отримання кінцевого результату відразу після завершення необхідних розрахунків;
- б) комплексний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання;
- в) процес прогнозування або його частина повторюються з метою уточнення результатів.

5. Прогнозовану оптову ціну окремого виду продукції можна розрахувати за формулою:

- а) $Ц = С - П - НП$;
- б) $Ц = С + П - НП$;
- в) $Ц = С + П + НП$.

Умовні позначення:

Ц – прогнозована оптова ціна окремого виду продукції;

С – собівартість одиниці продукції, яку передбачається реалізувати;

П – прибуток від реалізації одиниці продукції;

НП – непрямі податки в розрахунку на одиницю продукції.

6. Усі показники проектного звіту про фінансові результати можна розподілити на:

- а) поточні та перспективні;
- б) автоматично утворені та регульовані;
- в) функціональні та стратегічні.

7. Застосування регресійного методу у прогнозуванні дозволяє передбачити:

- а) проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою результатів;
- б) майбутнє значення результативного показника з урахуванням зміни факторних показників;
- в) майбутні зміни у діяльності підприємства.

8. Автоматично утворені показники проектного звіту про фінансові результати – це показники, які:

- а) формуються незалежно від динаміки обсягу продажу;
- б) змінюються пропорційно до обсягу продажу;
- в) знаходяться з обсягом продажу у криволінійній залежності.

9. Фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах фінансування визначаються за формулою:

- а) $\Phi \text{ зовн.} = [(A \div VP) \times \Delta VP] - [(П \div VP) \times \Delta VP] - [K \times VP]$;
- б) $\Phi \text{ зовн.} = [(A - VP) \times \Delta VP] - [(П - VP) \times \Delta VP] - [K \times VP]$;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/7

в) $\Phi \text{ зовн.} = [A - BP - \Delta BP] - [П - BP - \Delta BP] - [K \times BP]$;

Умовні позначення:

$\Phi \text{ зовн.}$ – фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах;

A – вартість активів, які змінюються залежно від товарообігу;

П – вартість пасивів, які змінюються залежно від товарообігу;

BP – прогнозована виручка від реалізації товарів;

ΔBP – прогнозований приріст виручки від реалізації товарів;

K – співвідношення чистого прибутку після виплати дивідендів до товарообігу.

10. Аналіз проектованої фінансової звітності необхідно проводити:

- а) суцільно;
- б) поетапно;
- в) пропорційно.

9.6. Програмні питання для самостійного вивчення теми

1. Проектовані фінансові звіти та підходи до їх підготовки.
2. Методи підготовки статей проектованої фінансової звітності.
3. Критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
4. Виявлення проблем підприємства у середовищі та формування запобіжних заходів для їх уникнення

9.7. Рекомендована література

7. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.

8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.

9. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

10. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/ 8

ЗАГАЛЬНИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”.

“Зірки” – нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки.

“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються.

“Собаки” – товари, які ризикують опинитися в секторі понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.

SWOT-аналіз (за початковими буквами англійських слів “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”) – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Бенчмаркінг – постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організації середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребуючі прийняття управлінських рішень.

Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років ХХ ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами.

Критерій (оцінка) рішень являє собою правило порівняння і вибору

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/9

альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку.

Мінімаксна стратегія – певна сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо).

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Оперативний бенчмаркінг – забезпечення переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

Процес бенчмаркінгу – це комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний бенчмаркінг – забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

Стратегія підприємства – процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	Екземпляр № 1	Арк 68/10

Фактор конкурентної переваги – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

ЗАГАЛЬНА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
4. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
9. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
10. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/3/071.00.1/Б/ОК9 -2020
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 68/11</i>

12. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

13. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.

14. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: [учеб. пособие для вузов] / Н.Н. Тренев. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.

15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.