

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра обліку і оподаткування

Алла Фатенок-Ткачук

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
(ТРЕНІНГ-КУРС)**

Методичні рекомендації до практичних робіт

Луцьк – 2022

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки

(Протокол № 7 від 22 березня 2022 р.)

Рецензенти: *Зеленко С. В.*, к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту
Луцького національного технічного університету;

Черчик Л. М., д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та
адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки

Фатенок-Ткачук А.

Ф-32 *Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління
розвитком підприємства* (тренінг-курс): методичні рекомендації до
практичних робіт. Луцьк : В-во «Вежа-Друк», 2022. 90 с.

Анотація: Методичні рекомендації до практичних робіт з тренінг-курсу
«Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком
підприємства» містить сукупність практичних кейсів, методичних
рекомендацій до всіх тем курсу згідно силабусу, що допоможуть набути та
удосконалити практичні навички та компетентності й систематизувати
теоретичні знання.

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

УДК 336.71.231

© Фатенок-Ткачук А. О., 2022

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Зміст завдання проєкту	7
Практична робота 1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства	8
Практична робота 2. Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства	15
Практична робота 3. Основні етапи стратегічного планування та їх зміст	19
Практична робота 4. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства	24
Практична робота 5. Методика аналізу конкурентоспроможності	33
Практична робота 6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства	51
Практична робота 7. Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей	64
Практична робота 8. Облікове забезпечення процесу стратегічного прогнозування	70
Практична робота 9. Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності	74
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

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

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

Вивчення дисципліни сприятиме підвищенню якості написання переддипломної практики та кваліфікаційної роботи, оскільки частина проекту (результату вивчення), за рішенням здобувача освіти, може стати частиною магістерського дослідження.

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

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

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

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

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

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

Загальні компетентності (ЗК).

ЗК01. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми (Тема 1–3, 6–8).

ЗК04. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (Тема 3–9).

ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (Тема 1–4, 7, 8).

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

ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (Тема 1–9).

ЗК11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (Тема 4–9).

Спеціальні (фахові) компетентності (СК).

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

СК02. Здатність організовувати обліковий процес та регламентувати діяльність його виконавців у відповідності з вимогами менеджменту підприємства (Теми 3, 4).

СК05. Здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації (Теми 3–9).

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства (Теми 3–9).

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування (Теми 1–9).

Програмні результати навчання (ПРН).

ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління (Теми 1, 2, 7, 8).

ПР05. Володіти інноваційними технологіями, обґрунтовувати вибір та пояснювати застосовування нової методики підготовки і надання облікової інформації для потреб управління суб'єктом господарювання (теми 3–9).

ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень (теми 3–9).

ПР17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування (теми 1–9).

ПР12. Обґрунтовувати інноваційні підходи до інформаційного забезпечення системи контролю використання ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання та органів державного сектору з урахуванням стратегії розвитку бізнесу (Теми 7, 9).

ПР18. Дотримуватися норм професійної та академічної етики, підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями (теми 3, 4).

ПР19. Вміти проектувати, планувати і проводити пошукові і розвідувальні роботи, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення (теми 3–9).

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Лаб.	Сам. роб.	Конс	*Форма контролю/ Бали
Тема 1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства	3	2	4	-	8	-	експрес опитування, тести / 4 бали
Тема 2. Теоретичні засади стратегічного планування підприємства як функції стратегічного управління розвитком підприємства	3	2	4	-	8	1	мозковий штурм, тести / 4 бал
Тема 3. Основні етапи стратегічного планування та їх зміст	8	2	4	-	10	1	диспут, робота в малих групах / 4 бали
Тема 4. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства	4	4	4	-	12	1	задачі, вирішення кейсів / 6 бали
Тема 5. Методика аналізу конкурентоспроможності	4	2	4	-	8	1	практичні завдання, тести / 4 бали
Тема 6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства	4	2	4	-	10	1	задачі, вирішення кейсів / 6 бали
Тема 7. Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей	4	4	4	-	8	1	вирішення кейсів / 4 бали

Тема 8. Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного прогнозування	6	4	4	-	8	1	вирішення кейсів / 4 бали
Тема 9. Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності	6	2	4	-	10	1	практичні завдання, тести / 4 бали
Всього	42	24	36	-	82	8	40
Захист проекту	4						60
Всього годин / Балів	46						100

*Вид робіт, форма контролю

Зміст завдання проекту

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

1. Охарактеризуйте правовий статус та завдання діяльності Вашого підприємства.

2. Проаналізуйте організаційну структуру управління організацією.

3. Визначте стратегію, що реалізується підприємством на сьогодні.

4. Розробіть функціональну стратегію досліджуваного підприємства у напрямку якої можна досягнути розвитку. Для цього виконайте такі завдання:

– сформулюйте місію запропонованої Вами функціональної стратегії;

– наведіть стратегічні цілі для досягнення стратегічної місії;

– побудуйте «дерево» цілей підприємства;

– визначте компоненти зовнішнього середовища функціонування підприємства та проаналізуйте їх вплив на діяльність. Обґрунтуйте як зміна характеристик окремих компонентів впливає на цілі діяльності організації;

Здійсніть аналіз зовнішнього середовища у напрямку виду економічної діяльності з точки зору привабливості та на основ аналізу макроекономічних показників використовуючи статистичні дані по Україні;

– визначте необхідність проведення експертного оцінювання та розробіть анкету опитування. Підведіть підсумки експертного оцінювання на основі анкетування;

– здійсніть комплексний аналіз середовища функціонування підприємства на основі PEST-аналізу, SWOT-аналізу;

– проведіть дослідження внутрішнього середовища підприємства;

– побудуйте організаційну структуру, яка була б спроможна реалізувати стратегії організації.

Захист проекту відбуватиметься на останніх двох практичних заняттях. Під час захисту доповідає свої дослідження та демонструє презентацію.

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практична робота 1. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Питання для обговорення

1.1 Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

1.2 Інформаційна система стратегічного управління

1.3 Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на такі запитання:

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

Завдання кейсу до практичної роботи

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

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



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

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

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

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

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

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

Свідомий підхід до харчування сприяє збереженню здоров'я і покращенню якості життя споживачів. Саме експертні знання у сфері раціонального харчування та здорового способу життя є основою стратегії, на якій ось вже більше 140 років ґрунтується діяльність Nestle на світовому ринку. Передові розробки спеціалістів компанії дозволяють суттєво розширити вибір споживачів та зробити його більш свідомим. Інноваційні рішення Nestle спрямовані на створення високоякісної харчової продукції, що допомагає покращити

якість життя - особливо тих категорій споживачів, що мають особливі потреби щодо харчування, або низький рівень доходу - завдяки підвищенню харчової цінності продуктів та забезпеченню доступної «економічної» ціни.

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

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

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



Рис. 1. Основні стратегічні цілі корпорації Nestle

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

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

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

Недоліком парасолькового брендингу є високий ступінь взаємозалежності ТМ. Щойно хоча б один з продуктів «під парасолькою» на ринку зазнає невдачі, вниз разом із собою він

тягне материнський бренд з усіма його новими напрямками, оскільки контролювати якість «розширень» дуже важко. У процесі такого розширення існує й інший ризик - розмивання іміджу компанії (втрата ідентичності, основної ідеї, яка об'єднує бренд). Як наслідок – частина цільової і аудиторії такої компанії може віддати перевагу монобрендам.

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

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

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

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

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

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



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

Характеристика досягнутого рівня розвитку	Напрямок стратегічного розвитку
Стратегія зростання – підприємство збільшило кількість торгових точок у містах, пропонує нові види продукції, проте є третім в Україні	Стати лідером українського ринку ковбасних виробів; стратегія захоплення ринку.
Вертикальна інтеграція - Група компаній «Глобіно» включає: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; ТОВ «Глобинський маслозавод»; Глобинський агрохолдинг ТОВ НПП «Глобинський свинокомплекс»; ТОВ «Проектно-будівельне підприємство «Дніпро»».	Створення дорадчого центру з управління виробництва та інноваціями
Продуктово-асортиментна диверсифікація, класична – на підприємстві діють ексклюзивні агрегати, наприклад, лінія Travaglino, на якій виготовляється сиров'ялена італійська салямі в благородній плісняві.	Диференціація дорогого сегменту продукції – поглиблене розширення асортименту сиров'яленої продукції.

Маркетингова диверсифікація – підприємством створена власна торговельна мережа «Глобіно» по всій Україні.	Збут продукції за кордон.
Стратегія концентрованого росту – Підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі Стратегія розвитку продукту – Виробництво сиров'ялених виробів – нове для підприємства.	Стратегія розвитку ринку – відбувається пошук нових ринків для вже існуючого продукту. Стратегія посилення позиції на ринку – підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції. Підприємство планує розширення асортименту делікатесної категорії.
Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції тощо). Створення нового або частково нового виробництва – лінія Travaglini, на якій виготовляється сиров'ялена італійська салямі в благородній плісняві.	Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок.
Наступальна інноваційна стратегія – підприємство обрало курсом діяльності інновації в усьому. Досліджує ринок, впроваджує нові технології, смаки	Можлива більша орієнтація на маркетинг.

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

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



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

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

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

2. Стратегічний моніторинг – це ...

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

- б) міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу,

цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення;

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

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

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

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

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

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

5. До основних типів стратегічного контролю не відносять

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

6. Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є

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

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

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

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

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

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

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

- г) правильна відповідь відсутня.

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

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

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

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

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

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

12. Головна мета стратегічного контролю:

- а) бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- б) мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- в) сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства;
- г) бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю.

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

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

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

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

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

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

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

- а) стратегічний контроль;

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

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

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

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

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

г) правильна відповідь відсутня.

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

а) не заважати виконання основної роботи;

б) не обмежуватись виявленням фактичного стану об'єкта контролю;

в) бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

г) бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів.

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

а) моніторингу;

б) контролінгу;

в) управління;

г) контролю.

20. До першого етапу стратегічного контролю належить:

а) визначення органів контролю та механізмів його застосування;

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

в) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

г) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами.

Практична робота 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

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

Питання для обговорення

2.1. Сутність та зміст процесу стратегічного планування.

2.2. Види стратегій підприємства

2.3. Послідовність процесу формування стратегії підприємства

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на таку запитання:

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

2. Для яких організацій притаманна «стратегія обмеженого зростання»?

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

Завдання кейсу до практичної роботи

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



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

- 1. В «теорії ігор» стратегія трактується як:**
 - а) «складний план, що визначає вибір у будь-якій ймовірнісній ситуації»;
 - б) план дій, розрахований на довгостроковий період;
 - в) «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань»;
 - г) «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле».
- 2. Збутова орієнтація ринку характеризується:**
 - а) прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;
 - б) забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку;
 - в) відбором товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;
 - г) вивченням відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».
- 3. Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає:**
 - а) відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;
 - б) прагнення до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;
 - в) забезпечення максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку;
 - г) вивчення відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».
- 4. _____ базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».**
 - а) ринкова орієнтація;
 - б) збутова орієнтація
 - в) стратегічне планування;
 - г) товарна орієнтація.
- 5. За Р. П. Підліпною головні завдання стратегічного планування зводяться до:**
 - а) визначення проблем, що потребують прийняття стратегічних рішень; передбачення

можливих змін зовнішнього середовища й пристосування до них шляхом вироблення оптимальної стратегії підприємства;

б) формулювання цілей організації й напрямів діяльності; виявлення об'єктивно складних тенденцій господарювання; аналіз потенціалу підприємства й визначення рівня ресурсів, виявлення альтернатив розвитку;

в) забезпечення взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища;

г) визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства; формулювання стратегії розвитку; визначення стратегічних чинників успіху та визначення горизонтів планування.

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

а) довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі);

б) технології, що дозволяють реалізувати досягнення стратегічних цілей;

в) ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей;

г) всі відповіді правильні.

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

а) мінімізації витрат; фокусування; диференціації; інновацій; оперативного (швидкого) реагування;

б) горизонтальна диференціація; вертикальна диференціація;

в) обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання;

г) корпоративні, або портфельні; ділова; функціональні.

8. Стратегія зростання – :

а) використовується, коли спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності чи окремо взятої організації, а також у разі, коли приймається стратегічне рішення про переорієнтацію діяльності, про зміну асортименту, про вихід на нові ринки збуту;

б) закладається в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів виробництва продукції або надання послуг, зміна профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків збуту, впровадження нових технологій тощо;

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

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

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

а) стратегія обмеженого зростання;

б) стратегія скорочення;

в) стратегія розвитку;

г) стратегія зростання.

10. До глобальних стратегій ведення конкурентної боротьби відносяться стратегії:

а) мінімізації витрат;

б) фокусування;

в) диференціації;

г) відповіді а), б), в).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії –

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

16. _____ підхід передбачає адаптацію міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із зарубіжних ринків.

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

17. _____ підхід полягає в стандартизації та врахуванні подібності, спільних потребах різних ринків.

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

18. Фінансова стратегія визначає:

- а) здійснення міжнародних розрахунків між суб'єктами міжнародних економічних відносин;
- б) прогнозування ряду економічних показників;

- в) аналіз стабільності зовнішніх ринків та платоспроможності контрагентів;
- г) всі відповіді правильні.

19. Виробнича стратегія визначає:

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

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

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

Практична робота 3, 4. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЇХ ЗМІСТ

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

Питання для обговорення

- 3.1. Етапи формування стратегії розвитку
- 3.2. Зміст та завдання стратегічної місії на прикладі стратегії розвитку ЗЕД
- 3.3. Етапи формування стратегії розвитку

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на такі запитання:

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

Завдання кейсу до практичних робіт

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПП «Куртушка» перебуває на загальній системі оподаткування.

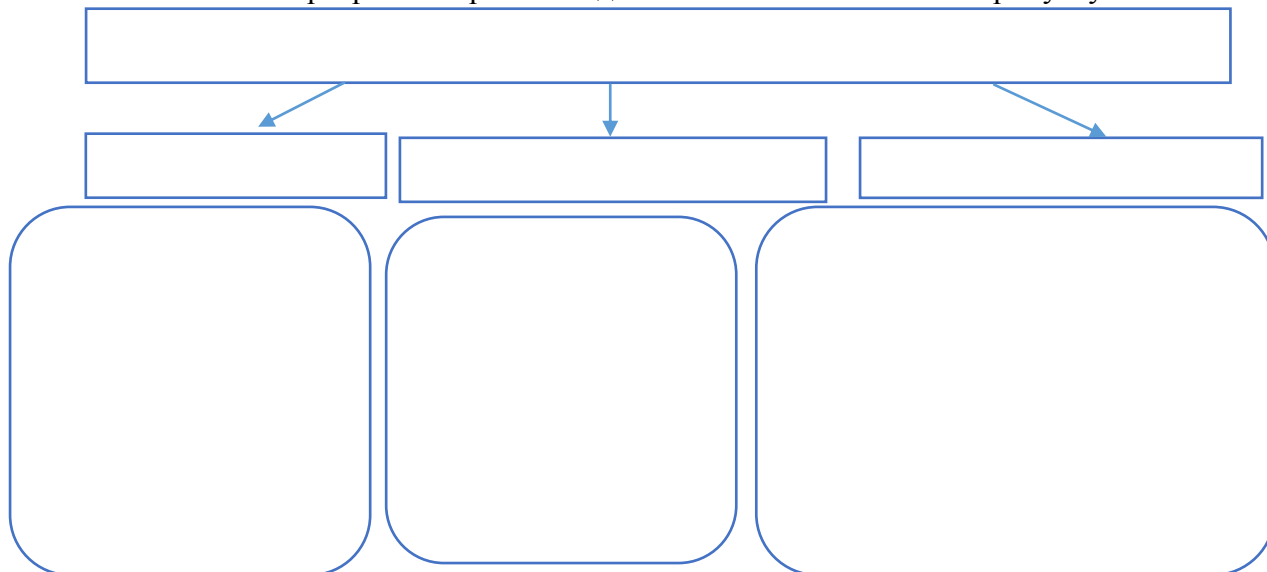
Метою діяльності підприємства є отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є:

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

ПП «Куртушка» здійснює всі види діяльності наведені вище.

Головною метою розробки стратегії є: досягнення максимального прибутку.



Товариство з обмеженою відповідальністю «Забіяка»

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

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

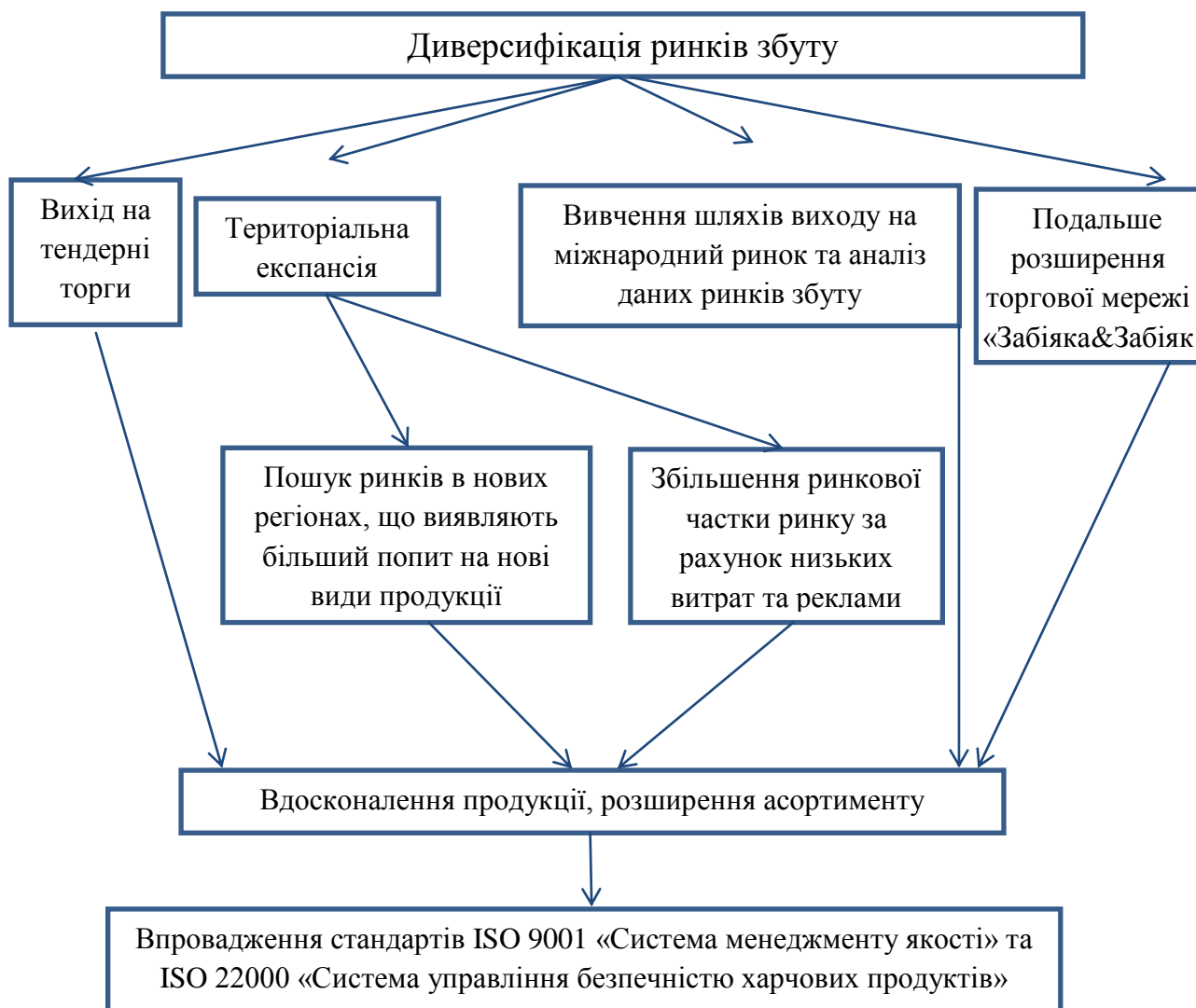
Предметом діяльності ТОВ «Забіяка» є: виробництво м'яса: виробництво ковбасних виробів: ковбас напівкопчених, твердо-копчених, сирокочених, сиров'ялених: ковбас варених, кров'яних, ліверних, паштетних, сосисок, сардельок; паштетів; виробництво готових м'ясних страв, консервів та напівфабрикатів; виробництво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

Загальна місія: Диверсифікація ринків збуту

Стратегічні цілі:

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

Дерево цілей:





ТЕСТИ ДО ТЕМИ

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

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

2. Головне завдання місії підприємства в Україні – це:

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

3. Що таке ціль підприємства?

а) період, коли підприємство є прибутковим

б) рівень можливостей підприємства

в) стан, який хоче досягнути підприємство у майбутньому у процесі свого розвитку

г) критичний рівень ризику підприємства у певний період

4. Скільки стадій включає в себе алгоритм структуризації цілей?

- а) 2;
- б) 7;
- в) 5;
- г) 4.

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

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

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

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

7. Що передбачає 1 рівень алгоритму стратегічних цілей?

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

8. Що передбачає 2 рівень алгоритму стратегічних цілей?

а) підприємство змінює свої позиції, досягнувши запланованого обсягу при відповідному прибутку;

- б) участь у виставках;
- в) сегментування ринку;
- г) активна реклама.

9. Що передбачає 3 рівень алгоритму стратегічних цілей?

- а) післяпродажне обслуговування;
- б) вихід на нові ринки;
- в) диверсифікація ринків;

г) аналіз ринку.

10. Яку систему місій вперше почала використовувати автомобільна галузь?

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

11. Яка кінцева мета стратегії розвитку ЗЕД?

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

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

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

13. Що потрібно здійснити підприємству для зменшення необґрунтованих витрат після виходу на зовнішні ринки?

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

14. Скільки рівнів стратегічних цілей виділяють?

- а) 2;
- б) 5;
- в) 4;
- г) 3.

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

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

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

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

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

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

18. З чим тісно пов'язана місія підприємства?

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

19. Які чинники формують цілі та завдання підприємства?

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

20. Що не відносять до місії підприємства?

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

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

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

Питання для обговорення

- 4.1. Методи аналізу у процесі стратегічного планування
- 4.2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку
- 4.3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів
- 4.4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на такі запитання:

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

Завдання кейсу до практичної роботи

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

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

Оцінка привабливості виду економічної діяльності

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

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

Таблиця 1

Оцінка привабливості виду економічної діяльності

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

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



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

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

Таблиця 2

Зовнішні чинники прямого впливу на авіаремонтні підприємства України

Споживачі	Міністерство оборони України, Азербайджан, Туркменістан, Шрі-Ланка, Болгарія, Китай, Єгипет, Індії, В'єтнам, Ірак, Лівія, Сирія, Алжир, Куба.
Постачальники	ДП Харківський машинобудівний завод, Первомайський механічний завод («ПМЗ») та інші підприємства, що входять до складу корпорації «ФЕД».
Конкуренти	АТ «Авіаремонт» (Росія) ДП «Мінський авіаремонтний завод», (Білорусія) АТ «Оршанський авіаремонтний завод» (Білорусія)
Нормативно правові акти	ЗУ «Про розвиток літакобудівної промисловості» постанови КМУ «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром», «Про затвердження переліку суб'єктів літакобудування, щодо яких запроваджуються тимчасові заходи державної підтримки», «Питання ввезення на митну територію України товарів суб'єктами літакобудування» Повітряний кодекс України. Де передбачено створення потрібних умов для розвитку авіаремонтної промисловості України.
Інфраструктура	Підприємства мають під'їзні залізничні колії та /або знаходяться неподалік доріг державного значення; обладнані телефонним зв'язком, високошвидкісним Інтернетом.
Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілка авіабудівників України, основним завданням якої є захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів членів трудового колективу авіаремонтних підприємств; ДК «Укрспецекспорт» – державна компанія, яка має монопольне право здійснювати експорт та імпорт продукції, послуг військового призначення.

Таблиця 3

Зовнішні чинники прямого впливу на ЛРЗ «Мотор»

Споживачі	Україна Міністерство оборони України ДП «КАЗ» Авіакон (м. Конотоп) ДП Антонов (м. Київ). Ближнє та дальнє зарубіжжя Diamond Aircraft (Польща) Для Індії – поставка двигунів «AI-20Д»
-----------	--

	Для Китаю (поставка двигунів AI 222K 25) НАМС; Для Алжиру - (AI-9B, AI-25ТЛ постачання запчастин до них)
Конкуренти	Нові заводи Китаю, Індії, Латинської Америки, Південно-Східної Азії.
Конкуренція в галузі	Sneema/Turbomeca (Франція) CFM International – 34 % Pratt & Whitney – 20,8% Rolls-Royce – 18,5% GE Aviation – 18,3% Інші компанії в галузі (7.6 %) АТ «Мотор Січ» «ОДК – Сатурн» «Салют» «Аерос» (Київ) Softex-Aero (Бровари) Антонов (Київ) Прогрес (Запоріжжя) Луганський авіаційний ремонтний завод
Постачальники	ПАТ «Авідієвський КХЗ», Пат «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжжкокс», ПАТ «Товкачевський ГЗК» ТОВ «Ділайн ЛТД» ПАТ «Укртехснаб»

Як можна побачити з табл. 3, найбільший конкурентний вплив у галузі будування авіадвигунів здійснює сила наявної конкуренції: чотири найбільші компанії контролюють 92,4% ринку авіадвигунів (Sneema Turbomeca – 34,8%; Pratt & Whitney – 20,8%; Rolls Royce – 18,5%; GE Aviation – 18,3%), тобто можна говорити про наявність на ринку чітко визначеного ядра лідерів та жорсткої олігополії. ЛРЗ «Мотор» у порівнянні з лідерами ринку має дуже малу частку ринку та є не конкурентоздатним, тому повинно розробляти сфокусовані стратегії росту, орієнтовані на нішеві ринки, які є нецікавими крупним виробникам.

Або кардинально змінювати свою стратегію та лінію поведінки. Значний конкурентний вплив також здійснюють потенційні нові конкуренти, які зараз активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Таблиця 4

Українські підприємства авіаційної галузі

Підприємство	Вид діяльності
ТОВ «ХЕЛІТРЕЙНІНГ Україна»	Розробка та виробництво сучасних тренажерних систем для вертольотної авіації
ТОВ «Алан-Компані Лтд»	Розроблення та виготовлення елементів меблевого обладнання для будь-яких типів повітряних суден
ТОВ КБ «Вертикаль»	Розробка вертольотів
Луцький ремонтний завод «МОТОР»	Ремонт авіаційних турбореактивних двигунів для сучасних бойових літаків
ЗАТ «Завод Ремсчетмаш»	Виробництво надлегких літаків, супутньої продукції
Компанія «UAvia»	Розробка та виробництво багатоцільових типів безпілотних літаючих апаратів
Компанія «ЛугаПРОП»	Виробництво повітряних гвинтів
ТОВ «Авіа-Про»	Виробництво легких композитних високопланів СТ SW
Чугуївський авіаційний	Ремонт авіаційної техніки, авіаційних двигунів

ремонтний завод	
ПрАТ «Мотор січ»	Одне з провідних підприємств України та світу з виробництва двигунів для авіаційної техніки
Авіаційна фірма «Лілієнталь»	Виробництво надлегких літальних апаратів
Підприємство «АЕРОПРАКТ»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
Компанія «Аерокоптер»	Проектування та складання вертольотів
Компанія «ТММ-Авіа»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
ТОВ «Аерос»	Виробництво дельтапланів, планерів
ПФ «Секрет-Сервіс»	Виробництво спортивних пілотажних літаків

Основними ринками збуту української продукції є країни СНД, Індія, Ірак, Іран, Лівія, Єгипет, Туреччина, Куба та інші країни. Варто відзначити, що в останні роки в авіаційній галузі відбулись суттєві організаційні зміни. Так, ДП «Антонов» в 2015 році підпорядковано концерну «Укроборонпром», а влітку 2016 року – створено корпорацію «Українська авіаційна компанія», до якої увійшли «Антонов», УкрНДІАТ (Український науково-дослідний інститут авіаційної технології), ДП «Новатор», Харківський машинозавод «ФЕД», Харківське агрегатне конструкторське бюро і завод «Маяк». Економічний стан машинобудування та промисловості України багато в чому залежить від кон'юнктури зовнішніх ринків. Нестабільні показники відновлення ділової активності та економіки в ряді країн, які є основними споживачами української продукції, залишаються ключовими факторами, які негативно впливають на галузь авіабудування.

Вітчизняна літакобудівна галузь довгий час залишається у системному кризовому стані, спостерігається зниження науково-технічного та технологічного потенціалу, зростає науково-технологічна відсталість від розвинених держав

. Для підприємств галузі характерним є високий рівень зношеності основних засобів (більше 70%), дефіцит молодого покоління кваліфікованих кадрів, відсутність механізму державної підтримки, а також системи стимулювання продажів виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Наразі, не зважаючи на значний досвід України в проектуванні та виробництві літаків, розвиток дослідницького й технологічного потенціалу поступово сповільнюється, що в першу чергу, пов'язано з недостатнім інвестуванням.

Таким чином, основними конкурентними перевагами українського авіабудування України є: тривала присутність у галузі, наявність кваліфікованих кадрів, відносно низькі витрати. Разом з тим, існує низка недоліків, зокрема: застарілі методи управління й недосконала закрита політика інвестування внаслідок залежності від держави, фінансові проблеми та неспроможність забезпечити глобальні післяпродажні послуги. Наразі можна виокремити основні перешкоди для розвитку авіабудівної галузі України:

1. Незначний розмір внутрішнього ринку. Так, наприклад, внутрішній цивільний флот за кількістю літаків становить лише 8% китайського і 2% американського.

2. Мала частка світового ринку – за оцінками фахівців Організації економічного співробітництва та розвитку, частка ДП «Антонов» на світовому ринку становить близько 3%.

3. Недостатній обсяг послуг з технічного обслуговування й ремонту після продажу літаків, що є ключовим фактором при їх збуті, особливо на міжнародних ринках.

4. Застаріле закрите управління, брак співпраці з постачальниками для розподілу ризиків внаслідок залежності від держави.

5. Невелика частка молодих фахівців, відтік спеціалістів (особливо висококваліфікованих) у розвинуті країни.

6. Обмежене фінансування на стадії розробки. Авіабудування на стадії розробки вимагає величезних інвестицій, які зазвичай виробники отримують через банки, фінансові ринки, партнерів чи державну підтримку. Українським авіабудівникам сьогодні бракує усіх цих джерел. Вони можуть користуватися фінансуванням лише окремих національних банків, власними надходженнями та держбюджетом, а до інших глобальних джерел державні компанії доступу не мають.

7. Брак загальної державної підтримки. Авіабудування у більшості країн підтримується урядом як у виробництві, так і у фінансуванні клієнтів. Найчастіше допомога держави здійснюється через підтримку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та інновацій.

8. Відсутність власного виробництва важливих комплектуючих. Ще декілька років назад вітчизняні авіабудівні заводи співпрацювали переважно з російськими виробниками комплектуючих, то наразі поставки необхідних вузлів і агрегатів надходять з 5-6 країн. Зазначена ситуація пов'язана з відсутністю в Україні потужностей з виробництва сучасної авіоніки, систем життєзабезпечення та кондиціонування. Крім того, існують труднощі з виробництвом ряду двигунів, сертифікованих в Європі і на інших пріоритетних ринках, за якими українські підприємства не мають ліцензії на виконання навіть ремонтних робіт.

9. Неefективна система визначення пріоритетів у розвитку авіаційної галузі (недостатнє врахування кращого світового досвіду).

10. Недостатньо чітка система визначення перспективного попиту на літаки певних моделей як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

11. Нерозвинена система стимулювання попиту на українську продукцію та її продажів.

12. Значний термін підготовки моделей літаків до серійного випуску, що може призвести навіть до їх морального старіння ще до початку випуску тощо



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. Метод прогнозування «згори-донизу» передбачає:

- а) здійснення прогнозних розрахунків у зворотній послідовності;
- б) здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;
- в) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;
- г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

2. Метод об'єктно-орієнтованого моделювання (або метод побудови електронних таблиць):

- а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;
- б) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;
- в) передбачає здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;
- г) ґрунтується на розкладанні окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць.

3. Метод економетричного моделювання прогнозованих показників кон'юнктури ринку або окремих товарів та інструментів:

- а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;
- б) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;
- в) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;
- г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

4. Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту, мінімальний метод) це:

- а) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

б) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

в) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

5. Метод аналізу рахунків (метод аналізу облікових даних, метод аналізу бухгалтерських рахунків) це:

а) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

б) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення x , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень x і y ;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) статистична модель, яку використовують для визначення зміни середнього значення залежної змінної величини під впливом зміни значення однієї або кількох незалежних змінних величин.

6. Метод візуального пристосування це:

а) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат;

б) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

в) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

г) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності.

7. Метод найменших квадратів це:

а) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення x , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень x і y ;

б) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

8. Аналіз зовнішнього середовища в цілому охоплює:

а) аналізування ринку постачальників та збуту;

б) аналізування ринку фінансових ресурсів та купівельної спроможності ринку продукту;

в) аналізування технологічної сфери та соціально-політичної ситуації;

г) всі відповіді правильні.

9. На етапі оцінювання можливостей організації на зовнішніх ринках, предметом аналізування є:

а) динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності;

б) експортний потенціал підприємства;

в) умови діяльності в новому середовищі;

г) доцільність переорієнтації на нові ринки збуту.

10. Якими можуть бути причини того, що підприємство не в змозі реалізувати обрану стратегію?

а) неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;

- б) непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- в) невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал;
- г) всі відповіді правильні.

11. Проблематика аналізування зовнішнього середовища підприємства полягає у:

- а) визначенні суттєвих факторів для досягнення успіху на конкретних ринках, в конкретних галузях і секторах економіки;
- б) оцінці можливостей транспорту та джерел енергії;
- в) встановленні меж діяльності фірми;
- г) вивченні законодавства.

12. Аналіз ринку – це:

- а) стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності;
- б) система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової;
- в) оцінка розмірів ринку як за обсягом, так і за вартістю, аналіз сегментів клієнтів і моделі покупок, конкуренції й економічного середовища з точки зору бар'єрів для входу та регулювання;
- г) процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

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

- а) цінову політику компаній, сильні та слабкі сторони, позиціонування конкурентів на ринку;
- б) фінансові показники та об'єми продажів, а також канали дистрибуції;
- в) оцінку та сприйняття цільовими покупцями товарів або послуг конкурентів;
- г) всі відповіді правильні.

14. Технічні параметри конкурентоспроможності характеризуються:

- а) технічними і фізичними властивостями товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання;
- б) відповідністю продукції властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні;
- в) рівнем витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару;
- г) відповідністю товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

15. Параметри технічної ефективності (параметри призначення) характеризують:

- а) належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції;
- б) основні проектно-конструкторські рішення;
- в) характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;
- г) витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

16. До показників за формою представлення (при проведенні оцінки якості товару) відносять:

- а) показники надійності;
- б) показники екологічності;
- в) показники безпеки;
- г) відносні показники.

17. До показників за властивостями (при проведенні оцінки якості товару) відносять:

- а) ергономічні показники;
- б) абсолютні показники;

- в) комплексні показники;
- г) відносні показники.

18. Неосязний імідж компанії – це:

- а) атмосфера всередині компанії, позитивне або негативне ставлення співробітників до керівництва та політики фірми;
- б) оцінка бізнесу фірми споживачем за допомогою його п'яти відчуттів;
- в) відповідна реакція споживача на обслуговування та відношення до нього працівників компанії;
- г) сприйняття компанії суспільством, ЗМІ і інвесторами.

19. Серед найбільш важливих ринкових факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару, можна виділити:

- а) активність конкурентів (гострота конкуренції);
- б) ринкова новизна;
- в) стабільність та перспективність ринку;
- г) всі відповіді правильні.

20. Виробничі фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару, визначають:

- а) можливості фірми виготовляти якісний товар. Ці можливості можна оцінити за такими показниками: устаткування і персонал; сировинні ресурси; інженерно-технічні знання і досвід персоналу;
- б) як організація управляє, аналізує та удосконалює свої процеси;
- в) як ринок сприймає товар фірми;
- г) створення розгалуженої дилерської мережі.

Практична робота 6.

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мета: отримати практичні навички аналізування як підприємства так і продукції. Удосконалити вміння здійснювати PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства. Оволодіти методиками формування анкети для потреб експертного опитування.

Питання для обговорення

5.1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку

5.2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції

5.3. Методики здійснення експертного оцінювання

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на такі запитання:

1. Що таке конкурентоспроможність товару?

2. Що ви розумієте під параметрами конкурентоспроможності?

Перерахуйте параметри конкурентоспроможності.

3. Що собою уявляють технічні, економічні, нормативні параметри?

4. Що таке показники конкурентоспроможності? Як можна згрупувати показники конкурентоспроможності?

5. Що собою уявляють показники якості товару?

6. Як виміряти якість продукції?

7. Що таке імідж товару?

8. Як провести діагностику іміджу товару?

9. Що собою уявляє рівень новизни товару і як він впливає на його конкурентоспроможність?

10. Що таке інформативність товару і як вона впливає на конкурентоспроможність?

11. Як досягти необхідної інформативності товару?

12. Які є методи оцінки конкурентоспроможності продукції?

13. Яким методам оцінки конкурентоспроможності ви віддали б перевагу і чому?

Завдання кейсу до практичної роботи

1. Здійснити наліз конкурентоспроможності ринку.

2. Вивчаючи зовнішнє середовище, необхідно з'ясувати, які загрози і які можливості приховує в собі зовнішнє середовище та сильні і слабкі сторони фірми. Для розв'язання цих задач розроблені прийоми аналізу середовища, наприклад, метод SWOT. Зробити SWOT-аналіз конкретного підприємства.

3. Обчислити середньозважений показник рівня якості конкретного продукту (U) за формулою.

4. На основі прикладі конкретного продукту опишіть фактори, що можна вважати бар'єрами для входу в ринок.

5. Скласти анкету експертного оцінювання товару, готової продукції. Провести експертну оцінку.

6. Здійснити аналіз конкурентоспроможності товару, готової продукції, послуги.

Методики рекомендації щодо використання PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства у процесі аналізування конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому ринку

Етап 1. Аналіз макросередовища, PEST-аналіз

Аналіз макросередовища передбачає вивчення факторів прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу – це постачальники, нормативно-правова база та державні органи, споживачі і конкуренти.

Під середовищем непрямого впливу розуміються фактори, які не мають прямого впливу на діяльність підприємства, але опосередковано впливають на неї. Це такі фактори, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни.

Для оцінки факторів прямого впливу, їх впливу та прогнозу змін можна використовувати табл. 6.

Таблиця 6

Оцінка чинників прямого впливу на стан підприємства

№	Чинник	Опис чинника
1	Споживачі	Кінцеві споживачі продукції підприємства. Цінові сегменти, які займає підприємство. Фактори, що впливають на попит. Зміна темпів зростання попиту. Вплив споживачів, вплив каналів розподілу на підприємство. Можливі витрати, пов'язані з переходом на продукцію іншого виробника.

2	Конкуренти	Найближчі конкуренти, їх частки ринку, їх стратегії, їх особливості та вплив на підприємство.
3	Постачальники	Оцінка основних постачальників сировини і матеріалів, фінансів, інформації. Їх вплив на підприємство.
4	Нормативно-правова база та державні органи	Законодавче регулювання діяльності підприємства. Чи підлягає діяльність підприємства ліцензуванню. Особливості оподаткування.
5	Місце розташування	Специфіка населеного пункту. Криміногенні чинники та місцеві органи управління.

PEST-аналіз дає оцінку середовища непрямого впливу і передбачає врахування наступних чинників:

- політичні (Policy);
- економічні (Economy);
- соціальне середовище (Society);
- технології (Technology).

У ході аналізу також можуть враховуватися сила впливу і тривалість впливу цих чинників.

Таблиця 7

Оцінка чинників непрямого впливу на підприємство (PEST-аналіз)

№	Чинник	Прояв	Сила впливу (сильний, середній, слабкий)	Тривалість впливу
1	Політичні чинники			
2	Стан економіки			
3	Соціально-культурні особливості			
4	Науково-технічне середовище			
5	Міжнародні чинники			



Приклад проведення PEST-аналізу на матеріалах підприємств корпорації Nestle

Зовнішні фактори	Оцінка	Внутрішні фактори	Оцінка
Політичні	7	Зростання продуктивності праці	5
Економічні	8	Збільшення виробничих потужностей	5
Соціальні	10	Організаційні заходи	5
Енергетичні	5	Кваліфікація кадрів	5
Екологічні	2		

Роз'яснення виставлених оцінок:

1. Зовнішні фактори:

Політичні – 7 балів, тому що уряд може прийняти закони, які або поліпшать діяльність, або навпаки погіршать (податковий кодекс, антимонопольні заходи,

ситне законодавство, збільшення тарифів.), також є суттєвим політичні зв'язки з іншими країнами, бо «Nestle» є експортером багатьох виробів.

Економічні – 8 балів, тому що економічна нестабільність у світі, або навіть нестабільність лише в країні, спричиняє інфляційні коливання, впливає на соціальну стабільність споживачів, що безперечно залишить відбиток на попиті, зростання цін на ресурси і енергоносії.

Соціальні – 10 балів, оскільки від смакових вподобань споживачів залежить попит на продукцію, залежність від стабільності населення, залежність від віку і від сезону, залежно від психології споживачів.

Енергетичні – 5 балів, підприємство залежить від енергетичних ресурсів, якщо вимкнути світло хоча б на 30 хвилин у процесі виробництва повністю іде збій що призводить до значних фінансових втрат.

Екологічні – 2 бали, зараз підприємство «Nestle» налагодило своє виробництво і перевело його на новий екологічно чистий рівень, але певні забруднення все одно є наприклад переробка тари.

2. Внутрішні:

Зростання продуктивності праці – 5 балів, так як відділ виробництва автоматизований, тому на масштаб не надто впливатиме, але продуктивність інших підрозділів є важливою і особливо суттєвою є продуктивність маркетингового відділу.

Збільшення виробничих потужностей – 5 балів, оскільки чим більшою є виробничі потужності тим ефективніше є виробництво, якщо потужності застарілі, то це призводить до більшої затрати часу, можливо затримок.

Організаційні заходи – 5 балів. Організація на будь-якому підприємстві є першою сходинкою на дорозі до успіху, але що стосується виробничо-автоматизованому заводу, то організаційні заходи є дуже обмеженими і конкретними.

Кваліфікація кадрів – 5 балів, звісно кваліфікація керівництва є обов'язковою складовою, але для автоматизованого виробництва необхідні висококваліфіковані механіки, які б за малий проміжок часу могли полагодити будь-яку технічну проблему.

Етап 2. Аналіз макросередовища, SWOT-аналіз підприємства.

Даний аналіз ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз підприємства має виявити:

- Зв'язок основних проблем організації з її сильними і слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;
- Шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;
- Шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації.



Приклад проведення SWOT-аналізу на матеріалах підприємств корпорації Nestle

Можливості (О)	Загрози (Т)
– залучення капіталу для інвестицій у розвиток підприємства	– рівень конкуренції
– розширення виробничої бази	– ціновий демпінг конкурентів
– залучення нових постачальників сировини	– високі ставки залучення капіталу
– вихід на суміжні ринки	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– сучасна виробнича база	– відсутність вільних коштів для розвитку організації
– навчений мотивований персонал	– високі постійні витрати на управління та збут
– широка клієнтська база	– слабе управління взаємовідносинами з клієнтами
– наявність стратегічного планування	
– можливість розширення асортиментів продукції та послуг	

Таким чином виявлено, що найбільш слабкими сторонами в діяльності «Nestle» є слабе управління взаємозв'язками з споживачами та імідж фірми. Саме цими напрямками слід приділити особливу увагу в майбутній діяльності підприємства. Однак за деякими позиціями корпорація не поступається конкуренту. Є сильні сторони, наприклад, обсяг випуску продукції, сучасна виробнича база, клієнтоорієнтованість.

Етап 3. Оцінка рівня конкуренції

В основу методики аналізу та прогнозування рівня конкуренції пропонується покласти модель М. Портера і розглядати наступні групи чинників:

- суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців – ситуація в галузі;
- конкуренція з боку товарів, що є заміниками – вплив товарів-замінників;
- погроза появи нових конкурентів – вплив потенційних конкурентів;
- позиції постачальників, їхні економічні можливості – вплив постачальників;
- позиції споживачів, їхні економічні можливості – вплив покупців.

Кожний з чинників, що характеризують конкуренцію на ринку оцінюється експертами в бальній шкалі.

Отримана в такий спосіб оцінка ступеня впливу кожної з п'яти сил конкуренції на ринку являє собою середньозважений бал (b):

$$b = \frac{1}{m \cdot n} \sum k_l \sum b_{ls}$$

де b_{ls} – бальна оцінка s -го експерта ступеня прояву l -го чинника; n – кількість експертів; k_l – коефіцієнт важливості l -го фактора, m – кількість розглянутих факторів.

Рівень сили конкуренції дуже високий, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал – $[(b_{cp} + b_{макс}) / 2; b_{макс}]$, де b_{cp} – середньозважений бал, що відповідає випадку слабкого прояву факторів конкуренції на ринку; $b_{макс}$ – середньозважений бал, що відповідає випадку чіткого прояву факторів конкуренції на ринку.

Рівень сили конкуренції високий, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал – $[b_{cp}; (b_{cp} + b_{макс}) / 2]$.

Помірний рівень сили конкуренції, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал – $[(b_{\min} + b_{\text{cp}}) / 2; b_{\text{cp}}]$, де b_{\min} – середньозважений бал, який відповідає випадку не проявляння факторів конкуренції на ринку.

Низький рівень сили конкуренції, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал – $[b_{\min}; (b_{\min} + b_{\text{cp}}) / 2]$.

Крім того, на етапі аналізу факторів конкуренції здійснюється прогноз розвитку конкуренції на ринку на основі прогнозних оцінок зміни дії кожного з факторів. Прогнозна оцінка зміни дії фактора відповідає, наприклад, наступним бальним оцінкам: «+1» – якщо дія фактора буде підсилюватися, «0» – залишиться стабільним, «-1» – буде слабшати.

На основі отриманих експертних оцінок прогнозу розвитку кожного з факторів визначається середньозважена оцінка прогнозу розвитку сил конкуренції на ринку (c):

$$c = \frac{1}{m \cdot n} \sum k_l \sum c_{ls}$$

де c_{ls} – бальна оцінка s -го експерта прогнозу розвитку l -го фактора; n – кількість експертів; k_l – коефіцієнт важливості l -го фактора; m – кількість розглянутих факторів.

У тому випадку, коли середньозважена оцінка прогнозу попадає в інтервал (0,25; 1), робиться висновок про підвищення рівня сили конкуренції на ринку, (-0,25; 0,25) – рівень сили конкуренції залишиться стабільним, (-1; -0,25) – понизиться.

Таблиця 8

Оцінка чинників конкуренції

Чинник конкуренції	Ваговий коефіцієнт	Ознаки прояву на ринку	Оцінка сили прояву (1-5 балів)	Прогноз зміни чинника (1-5 балів)	Результативний бал (2*4)	Результативний бал прогнозу зміни (2*5)
1	2	3	4	5	6	7
1. Ситуація в галузі						
1.1. Кількість і потужність підприємств, що конкурують на ринку						
1.2. Уніфікованість сервісних послуг по товарі в галузі						
1.3. Зміна платоспроможного попиту						
1.4. Ступінь стандартизації товару, пропонованого на ринку						
1.5. Витрати «переключення» клієнта з одного виробника на іншого						

1.6. Бар'єри виходу з ринку (витрати на перепрофілювання)						
1.7. Бар'єри проникнення на ринок						
1.8. Ситуація на суміжних ринках (ринки товарів з схожими технологіями і сферами застосування)						
1.9. Стратегії конкуруючих підприємств (поведінка)						
1.10. Привабливість ринку даного продукту						
2. Вплив потенційних конкурентів						
2.1. Труднощі входу на галузевий ринок						
2.2. Доступ до каналів розподілу						
2.3. Галузеві переваги						
3. Вплив постачальників						
3.1. Унікальність каналу постачань						
3.2. Значимість покупця						
3.3. Частка окремого постачальника						
4. Вплив покупців						
4.1. Статус покупців						
4.2. Значимість товару в покупця						
4.3. Стандартизація товару						
5. Вплив товарів-замінників						
5.1. Ціна						
5.2. Вартість «переключення»						
5.3. Якість основного товару						
<i>Підсумок</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>		

Етап 5. Оцінювання конкурентоспроможності продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції – сукупність операцій щодо вибору критеріїв (показників) конкурентоспроможності, встановлення

справжніх значень цих показників для товарів-конкурентів і зіставлення значень показників аналізованих товарів з товарами, прийнятими за базові.

Є багато методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовують на практиці. Розглянемо найпоширеніші з них.

1. Методика оцінки конкурентоспроможності товарів через їх рейтинг.

Це найпростіший різновид комплексної оцінки якості на основі технічних параметрів. Рейтинг товару визначають за формулою (1):

$$P_t = \prod_{i=1}^n Q_i \quad (1)$$

де P_t – рейтинг товару; Q_i – відносний показник якості товару; n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Недоліком даної методики є те, що при оцінці показника конкурентоспроможності продукції враховують тільки показники якості продукції і.

2. Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу.

Сутність цієї методики ґрунтована на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності за обсягом продажу. При цьому припускають, що обсяг продажу конкурентних товарів свідчить про споживчі переваги і тому може служити критерієм конкурентоспроможності. Крім того, маркетингові служби торговельних організацій використовують інші непрямі показники конкурентоспроможності: рівень реалізації та швидкість роздрібного продажу. Показник конкурентоспроможності продукції визначають за формулою:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1 \quad (2)$$

де: K_{ij} – конкурентоспроможність і-го товару на j-му ринку; a_i – питома вага і-го товару в обсязі продажів, за період який аналізують; b_i – показник значимості ринку, на якому представлений товар організації.

Для промислово розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівної 1, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;

Питома вага і-го товару в обсязі продажів визначають за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (3)$$

де: V_i – обсяг продажів і-го товару за період, що аналізують, грош. од.; V – загальний обсяг продажу організації за той самий період, грош. од.

Єдиною перевагою цієї методики є відносна простота і доступність. До недоліків належить неможливість застосування для оцінки міжфірмових товарів-конкурентів, оскільки нема достовірних даних про обсяг продажу конкретних товарів у фірм-конкурентів. Тому сфера застосування цієї методики обмежена внутрішньофірмовою конкуренцією товарів. До того ж, її ймовірність невелика, бо масовість продажу може бути пояснена не сильною

конкурентоспроможністю товарів, а слабким конкурентним середовищем і відсутністю чи недостатністю товарів конкурентів.

3. Методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності на основі диференціального методу.

Таблиця 9

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності	
Якщо за базу оцінки приймається попит, то	$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} (i = 1, 2, 3, \dots, n).$ <p>де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i-параметром; p_i – величина i-го параметра для аналізованої продукції; p_{io}- величина i-го параметра, за якого попит задовольняється цілком; n -</p>
Якщо за базу оцінки приймається зразок, то	$q_i = \frac{P_i}{P_{iz}}, \text{ або } q_i' = \frac{P_i}{P_{iz}} (i = 1, 2, 3, \dots, n)$ <p>де q_i, q_i' - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i-тим технічним параметром; p_i – величина i-го параметра для аналізованої продукції; p_{iz}- величина i-го параметра для виробу, прийнятого за зразок.</p>
Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності	
<p>Груповий показник за нормативними параметрами</p> $I_{nn} = \prod_{i=1}^n q_{ni}$ <p>де I_{nn} – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i-тим нормативним параметром; n – кількість нормативних параметрів</p>	<p>Груповий показник за якісними параметрами</p> $I_{nn} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$ <p>де I_{nn} – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i-тим технічним параметром; a_i – вагомість i-того параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують попит; n – кількість нормативних параметрів, що беруть участь в оцінці</p>
<p>Груповий показник за економічними параметрами</p> $I_{en} = \frac{Z}{Z_0},$ <p>де I_{en} – груповий показник за економічними параметрами; Z, Z_0 – повні витрати споживача відповідно до оцінюваної продукції і зразка.</p>	<p>Повні витрати споживача</p> $Z = Z_c + \sum_{t=1}^T C_t,$ <p>де Z, Z_0 – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; Z_c – одноразові витрати на придбання продукції; C_t – середні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i-го року її служби; T – термін служби; t – рік.</p> $C_t = \sum_{j=1}^m C_j,$ <p>де C_j – експлуатаційні витрати за j-ю статтею; m – кількість статей експлуатаційних витрат.</p>

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за

формулою:

$$K_{инт} = I_{НП} \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} \quad (1)$$

Якщо аналізування проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для обраної групи аналогів може бути розрахований, як сума середньозважених показників для кожного окремого зразка.

$$K_{сеп}^{инт} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (2)$$

де $K_{сеп}^{инт}$ - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; K_i - показник конкурентоспроможності відносно i -го зразка; R_i - вагомість i -го зразка в групі аналогів; N - кількість аналогів [8, 54-55].

Експертне оцінювання. Анкетування

(Див. дод. В)



Приклад проведення анкетування з метою експертного оцінювання конкурентоспроможності Родль і Партнери (Rödl & Partner)

Характеристика підприємства

Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) – це міжнародна консалтингова та аудиторська компанія німецького походження у сфері аудиту, податків, права, управління підприємством та ІТ. Компанія має офіси у всіх провідних індустріальних країнах світу і займає найсильнішу позицію на ринках Середньої, Східної і Західної Європи, Азії та США. У даний час персонал компанії налічує 4500 співробітників у 108 офісах 50-ти країн. Широкий спектр послуг, який пропонує вищезазвана компанія, надає підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Тісна співпраця з такими напрямками консалтингу як консультації з податкових питань, юридичні консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє здійснити комплексний підхід до надання консультаційних послуг. Діяльність компанії характеризується поєднанням багаторічного досвіду, єдиних стандартів якості обслуговування та високого професіоналізму.

В Україні Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) надає послуги у Києві та Харкові і налічує понад 70 кваліфікованих спеціалістів, які володіють іноземними мовами. Зокрема, офіс у м. Києві представлений такими структурними підрозділами (підприємствами) – ТОВ «Рьодль Аутсорсинг», ТОВ «Рьодль і Партнери», ТОВ «Рьодль Аудит».

Об'єктом дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Рьодль Аутсорсинг» (код ЄДРПОУ 34350608), предметом діяльності якого є надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту і консультування з питань оподаткування.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється згідно із Господарським та Цивільним Кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими чинними законодавчими актами України. Товариство також регулює свою діяльність за допомогою власного Статуту та рішеннями загальних зборів засновників.

Засновниками підприємства є: Рьодль Інтернаціональ ГмбХ Віртушафтспрюфунксгезельшафт, юридична особа за законодавством Німеччини, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахеритрассе, 100; кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Рьодль Крістіан, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахеритрассе, 100;

Директором ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є громадянка України Основікова Ольга Іванівна.

Дане Товариство належить до підприємств з приватною формою власності і перебуває на загальній системі оподаткування.

Юридична адреса підприємства: Україна, 04050, місто Київ, вулиця Миколи Пимоненка, будинок 13, корпус 1В, офіс 31.

Основними споживачами послуг ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є підприємства, як правило, середнього бізнесу та сектору нової економіки Києва та Київської області.

Зразок анкети для оцінки конкурентоспроможності підприємства

1. Ваше відношення до аутсорсингу?

- активно користуємося послугами;
- плануємо розширювати обсяги діяльності;
- ніколи не користувалися;
- скорочуємо обсяги діяльності;
- розглядаємо для себе такий варіант.

2. Основний критерій при виборі компанії-аутсорсера:

- наявність багаторічного досвіду в даній галузі;
- репутація і популярність компанії на ринку;
- вартість послуг;
- гнучкі умови договору;
- якісь і асортимент послуг;
- рівень стандартів;
- інше _____

3. Причини переходу на аутсорсинг:

- розподіл наявних ризиків;
- залучення кваліфікованих спеціалістів;
- відсутність власних ресурсів;
- вивільнення ресурсів для вирішення інших задач;
- відновлення обліку за тривалий період;
- організація обліку (створення нової компанії);
- хороше інформаційно-технічне забезпечення;
- інше _____

4. Вкажіть переваги аутсорсингу: _____

5. Вкажіть недоліки аутсорсингу: _____

6. Яка модель взаємодії з аутсорсингом Вас цікавить:

- ведення окремих проектів (задач);
- ведення процесу загалом;
- аутсорсинг ресурсів (спеціалістів, ІТ, проте контроль здійснює процесу замовник);
- інше _____

7. Якій формі комунікації надаєте перевагу:

- одна контактна особа координує всю роботу;
- комунікація з усіма задіяними спеціалістами;
- інше _____

8. Послуги, що Вас цікавлять:

- ведення бухгалтерського обліку;
- аудит (комплексний/окремих ділянок обліку);

- консультації з податкових питань;
- відновлення/налагодження обліку ;
- інше _____

9. Основні причини, що перешкоджають більш активному використанню аутсорсингу:

- висока вартість послуг;
- ризик витікання конфіденційної інформації;
- сумнівний рівень якості послуг;
- боязнь втратити контроль над проектом (ситуацією в цілому);
- новизна сфери, не усвідомлення роботи в моделі аутсорсингу;
- відсутність досвіду роботи в моделі аутсорсингу і пов'язані з цим ризики;
- відсутність видимого економічного ефекту від переходу на аутсорсинг;
- інше _____

10. Які аутсорсингові компанії Вам відомі: _____



Приклад оцінки конкурентоспроможності продукції

Оцінимо конкурентоспроможність продукції підприємств птахівництва на вітчизняному та закордонних ринках.

За змістом показник K_{int} відображає відмінності між продукцією, яка порівнюється у споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця при придбанні і споживанні виробу. Якщо $K_{int} < 1$, то розглянутий товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо $K_{int} > 1$, то перевищує, за однакової конкурентоспроможності $K_{int} = 1$. При виході з новим товаром на міжнародний ринок має виконуватись умова $K_{int} > 1$.

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється в процесі порівняння з товарами конкурентами. На практиці, зазвичай виділяють три головні напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу, такі як: технічна досконалість, цінова привабливість, умови реалізації та постачання.

Якісний рівень м'яса птиці повинен оцінюватись за такими параметрами, як: зовнішній вигляд і колір поверхні, смакові властивості, запах і аромат, термін придатності, консистенція м'яса та прозорість бульйону.

Цінова привабливість товару визначається шляхом зіставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість уточнюється також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування тощо.

За зіставлення умов реалізації і постачання товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу та поставки, гарантії. Усі ці властивості виробу становлять комерційну характеристику конкуруючих виробів.

Особливістю даного ринку є те, що асортимент продукції у всіх підприємств-конкурентів однаковий: голови курчати-бройлера, гомілка курчати-бройлера, крило курчати-бройлера, набір кулінарний, ноги курчати-бройлера, печінка курчати-бройлера, серце курчати-бройлера, стегно курчати-бройлера, тушка курчати-бройлера заморожена, тушка курчати-бройлера охолоджена, філе курчати-бройлера, четвертинка курчати-бройлера, ший курчати-бройлера, шлунки курчати-бройлера.

Оцінювання конкурентоспроможності здійснювалось для філе курячого таких виробників: ТЗОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак»; ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка», АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» та ПрАТ «Комплекс Агротарс» ТМ «Гаврилівські курчата». Порівняння здійснюватиметься за такими характеристиками: зовнішній вигляд і колір поверхні; смакові властивості; запах і аромат; термін придатності; консистенція м'яса; прозорість

бульйону; ціна продукції. Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе подано у таблиці 10. Максимальна оцінка – 10 балів, мінімальна – 0.

З табл. 10. видно, що найвищий рівень конкурентоспроможності у продукції АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба». Продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» поступається продукції АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» лише по параметру зовнішній вигляд і колір поверхні. Конкурентоспроможність продукції ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» та ПрАТ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» є нижчою ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курча»».

Таблиця 10

Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника від 0 до 10			
		ТМ «Пан Курчак»	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
1	2	3	4	5	6
Зовнішній вигляд і колір поверхні	30	9	7	10	9
Смакові властивості	40	10	9	10	8
Запах і аромат	10	10	8	9	9
Термін придатності	10	10	10	10	10
Консистенція м'яса	5	8	7	8	9
Прозорість бульйону	5	9	8	9	8
Ціна, грн. з ПДВ	-	38,05	38,57	38,20	38,00

*Примітка: сформовано автором на основі даних Союзу птахівників України.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на основі даних табл. 10. (див. рис.1).

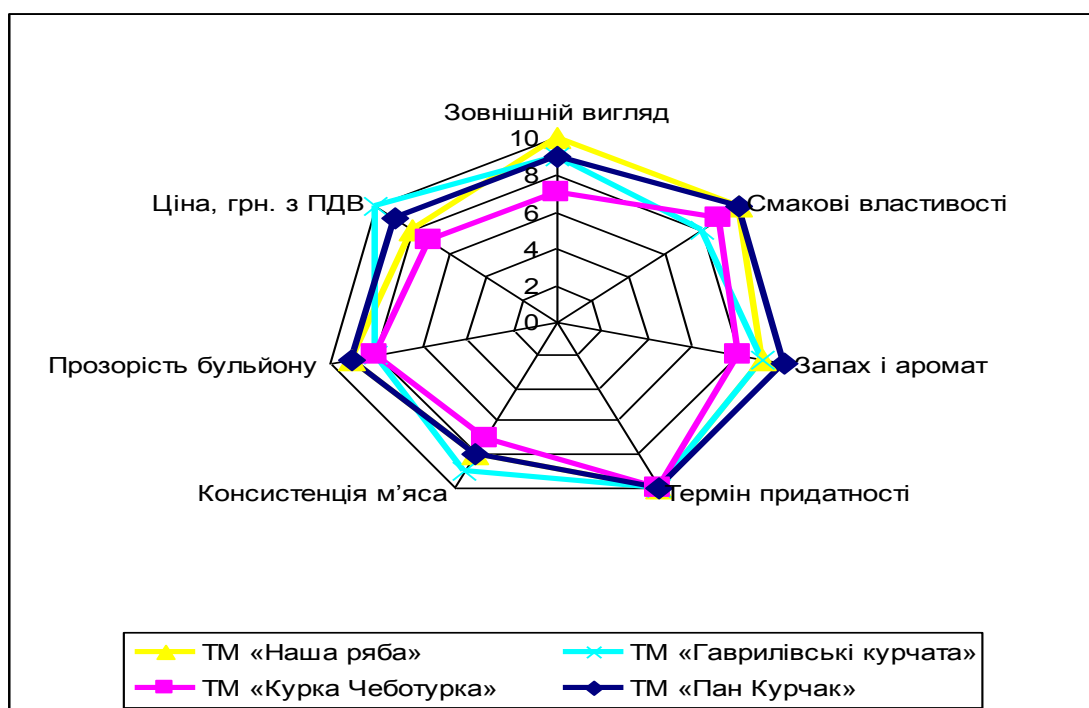


Рис. 1 Багатокутник конкурентоспроможності філе курячого на вітчизняному ринку у 2016 р.

Розрахуємо груповий індекс за якісними параметрами, а отримані результати зобразимо у вигляді табл. 11.

Таблиця 11

Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе

Назва показника	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
1	2	3	4
Зовнішній вигляд і колір поверхні	0,233	0,333	0,300
Смакові властивості	0,360	0,400	0,320
Запах і аромат	0,080	0,090	0,090
Термін придатності	0,100	0,100	0,100
Консистенція м'яса	0,044	0,050	0,056
Прозорість бульйону	0,044	0,050	0,044
Індекс якісних параметрів	0,862	1,023	0,911

Оскільки індекс якісних параметрів курячого філе ТМ «Курка Чеботурка» та ТМ «Гаврилівські курчата» менший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція даних виробників поступається за якісними параметрами продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Індекс якісних параметрів курячого філе ТМ «Наша ряба» більший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» краща за якісними параметрами ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин».

Підрахунок групового показника за економічними параметрами подано у таблиці 12.

Таблиця 12

Результати розрахунок результатів групового показника економічних параметрів

Назва показника	ТМ «Пан Курчак»	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
Повні витрати споживача	38,05	38,57	38,20	38,00
Індекс економічних параметрів		1,014	1,004	0,999

Розрахувавши інтегральні індекси отримаємо інтегральний індекс конкурентоспроможності продукції (табл. 13).

Таблиця 13

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності

Назва показника	ТМ «Курка Чеботурка»	ТМ «Наша ряба»	ТМ «Гаврилівські курчата»
Інтегральний індекс	0,850	1,019	0,912

Отже, продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» є конкурентоспроможною порівняно з аналогічною продукцією ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» та ПрАТ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» (індекс конкурентоспроможності є меншим від одиниці). Однак продукція АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» має кращі якісні характеристики, а за економічними параметрами поступається продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин», отже, можна розглядати можливість цінової конкуренції.

Проведемо дослідження конкурентоспроможності вітчизняного м'яса птиці у порівнянні з іноземними аналогами з метою визначення їх конкурентоспроможності на закордонних ринках. Оцінювання конкурентоспроможності здійснювалось для філе курячого таких виробників: ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак», Бойня «Пюрковски» та АТ «Супердроб». Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками оцінюваних курячого філе подано у таблиці 14.

Таблиця 14

Зведені результати експертних оцінок за якісними показниками курячого філе

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника від 0 до 10		
		ТМ «Пан Курчак»	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковски»
Зовнішній вигляд і колір поверхні	30	9	10	7
Смакові властивості	40	10	9	9
Запах і аромат	10	10	10	8
Термін придатності	10	10	10	10
Консистенція м'яса	5	8	10	9
Прозорість бульйону	5	9	9	9
Ціна, грн. з ПДВ	-	38,05	41,90	34,43

*Примітка: сформовано автором на основі даних Союзу птахівників України.

Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе наведено у таблиці 15.

Таблиця 15

Розрахунок групового індексу якісних параметрів досліджуваного курячого філе

Назва показника	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковски»
Зовнішній вигляд і колір поверхні	0,333	0,233
Смакові властивості	0,360	0,360
Запах і аромат	0,100	0,080
Термін придатності	0,100	0,100
Консистенція м'яса	0,063	0,056
Прозорість бульйону	0,050	0,050
Індекс якісних параметрів	1,006	0,880

Оскільки індекс якісних параметрів курячого філе Бойня «Пюрковски» менший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція даного виробника поступається за якісними параметрами продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Індекс якісних параметрів курячого філе АТ «Супердроб» більший за одиницю, то це свідчить про те, що продукція АТ «Супердроб» краща за якісними параметрами ніж продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин». Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на закордонному ринку на основі даних табл. 15. (див. рис. 2).

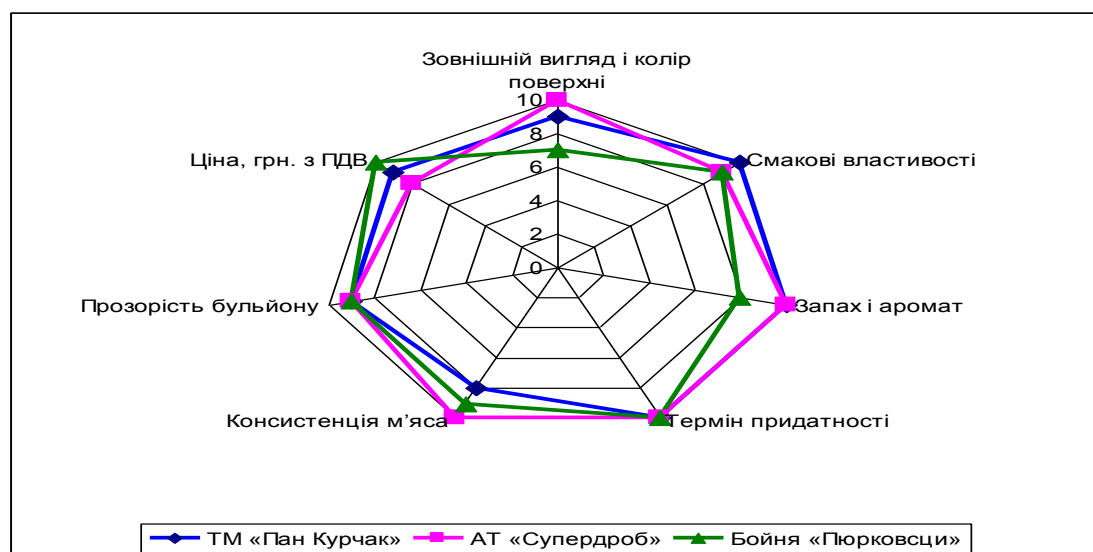


Рис. 2 Багатокутник конкурентоспроможності курячого філе на закордонному ринку у 2016 р.

З рис. 2 видно, що найвищий рівень конкурентоспроможності спостерігається у продукції АТ «Супердроб». Конкурентоспроможність продукції Бойня «Пюрковсци» є значно нижчою ніж продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак». Продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» поступається продукції АТ «Супердроб» за такими характеристиками, як консистенція м'яса та зовнішній вигляд і колір поверхні, однак продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» ТМ «Пан Курчак» характеризується нижчою ціною та кращими смаковими властивостями ніж продукція АТ «Супердроб».

Підрахунок групового показника за економічними параметрами подано у таблиці 16.

Таблиця 16

Результати розрахунок результатів групового показника економічних параметрів

Назва показника	ТМ «Пан Курчак»	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковсци»
Повні витрати споживача	38,05	41,90	34,43
Індекс економічних параметрів		1,101	0,905

Розрахувавши усі інтегральні індекси отримаємо узагальнюючий інтегральний індекс конкурентоспроможності (табл. 17.).

Таблиця 17

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності

Назва показника	АТ «Супердроб»	Бойня «Пюрковсци»
Інтегральний індекс	0,913	0,972

Проведені розрахунки дають можливість зробити такі висновки: продукція ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» є конкурентоспроможною порівняно з аналогічною продукцією АТ «Супердроб» та Бойня «Пюрковсци» (індекс конкурентоспроможності є меншим від одиниці), однак продукція АТ «Супердроб» має кращі якісні характеристики, а за економічними параметрами поступається продукції ТзОВ «Птахокомплекс «Губин», отже, можна розглядати можливість цінової конкуренції. ТзОВ «Птахокомплекс «Губин» варто зосередити увагу також і на покращенні деяких якісних параметрів своєї продукції для отримання ще більших конкурентних переваг на міжнародному ринку м'яса птиці.



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. Дайте визначення поняття : «Визначення рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку це...»

- а) правильна відповідь г та б;
- б) конкурентоспроможність;
- в) конкурентне середовище;
- г) оцінка конкурентоспроможності підприємства.

2. Конкурентоспроможність це – :

- а) нездатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- б) здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- в) всі відповіді вірні;
- г) це здатність суб'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

3. Вставте пропущене слово у речення: «Зараз більшість українських підприємств перебуває ... області конкурентоспроможності»

- а) поза;
- б) по середині;
- в) вище;
- г) нижче.

4. Що потрібно ставити за мету задля того, щоб залишитися конкурентоспроможним у майбутньому?

а) спочатку виконання відповідних дій задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних і швидких дій;

б) спочатку перехід до активних і швидких дій, а потім виконання відповідних дій;

в) майбутнє мінливе;

г) нічого не робити.

5. Вкажіть підходи, які виділила світова практика до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

а) метод, заснований на теорії конкурентної переваги;

б) метод бенчмаркінгу;

в) метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції;

г) всі відповіді правильні.

6. У якій групі вказують показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: економічність витрат підприємства, ефективність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, ефективність організація праці на підприємстві?

а) другу;

б) першу;

в) третю;

г) четверту.

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

а) першу;

б) другу;

в) четверту;

г) третю.

8. Якій групі належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару?

а) четверту;

б) третю;

в) першу;

г) другу.

9. До якої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна?

а) третю;

б) четверту;

в) другу;

г) першу.

10. Дайте визначення поняття «Якість продукції».

а) це сукупність властивостей продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби?

б) це властивості і характеристики продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

в) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

г) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність не задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

11. Який аналітичний показник характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку та правильність встановлення ціни?

а) рентабельність продажу (РП);

б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);

- в) якість товару;
- г) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ).

12. Який показник показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту?

- а) якість товару;
- б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);
- в) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ);
- г) рентабельність продажу (РП).

13. Який показник аналізує ефективність використання обігових засобів та дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу?

- а) коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО);
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ);
- в) коефіцієнт платоспроможності (КП);
- г) ніякий із зазначених вище.

14. Який показник характеризує ефективність витрат підприємства?

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

15. Який показник характеризує ефективність використання основних виробничих фондів?

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

16. Який показник характеризує ступінь прибутковості товару?

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

17. Який показник відображає ефективність використання робочої сили?

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондоддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

18. Дайте визначення поняття: «Новий товар».

а) це виробництво, яке задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

б) це предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

в) це не предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;

г) це предмет виробництва, який не задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби.

19. Одноразові витрати охоплюють такі витрати:

- а) витрати на транспортування, податки, установка та наладка;
- б) лише податки;
- в) лише витрати на транспортування;
- г) лише установка.

20. Серед найбільш важливих ринкових факторів можна виділити:

- а) активність конкурентів (гострота конкуренції);
- б) стабільність та перспективність ринку;
- в) ринкова новизна;
- г) всі варіанти перелічені вище.

Практична робота 7.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: визначити теоретичні засади аналізу внутрішнього середовища для різних стратегій, удосконалити навички стратегічного аналізу у розрізі внутрішнього середовища.

Питання для обговорення

- 6.1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства.
- 6.2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному плануванні
- 6.3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на таку запитання:

1. *Перерахуйте основні етапи обліку витрат.*
2. *Яка мета проміжного аналізу витрат?*
3. *Наведіть сутність концепції стратегічного управління витратами.*
4. *У чому відмінності методу таргет-костінг (ТС – targetcosting) та методу кайдзен-костінг (kaizencosting)?*
5. *У чому призначення збалансованої системи показників?*
6. *Наведіть призначення основних компонентів фінансової звітності.*
7. *Яке призначення аналізу коефіцієнтів?*
8. *Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів рентабельності, формулу для розрахунку та призначення.*
9. *Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів оборотності, формулу для розрахунку та призначення.*
10. *Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів ліквідності, формулу для розрахунку та призначення.*
11. *Наведіть сукупність компонентів аналізу структури, формулу для розрахунку та призначення.*

Завдання кейсу до практичної роботи

1. *Сформууйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел отримання інформації для аналізу внутрішнього середовища підприємства.*
2. *Здійсніть аналіз внутрішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.*

Методичні рекомендації до аналізу внутрішнього середовища підприємства.

У таблиці наведено методику аналізу внутрішнього середовища за всіма показниками. Оберіть сукупність показників, яка найбільш охарактеризує Ваше підприємство з точки зору стратегічного планування за напрямком розвитку, який Ви обрали.

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

№	Показники	Формула для розрахунку та джерело інформації	Оптимальне значення показника (Галузевий норматив*)	Економічний зміст	Примітка (у випадку негативного напрямку змін)
1	2	3	5	6	7
1	Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} = \frac{p.2350\Phi\text{№}2}{\frac{(p.1300z p3 + p.1300z p4)\Phi\text{№}1}{2}}$	>0 Збільшення	Рентабельність активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Зменшення коефіцієнту рентабельності свідчить про затримання темпів економічного зростання та розвитку підприємства	Підлягають додатковому вивченню чинники, які вплинули на зменшення рентабельності.
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна величина власного капіталу}} = \frac{p.2350\Phi\text{№}2}{\frac{(p.1495z p3 + p.1495z p4)\Phi\text{№}1}{2}}$	>0 Збільшення (~0,13-0,24)	Чиста рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Такий показник найкраще визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу. Зменшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу вказує на зниження прибуткової діяльності підприємства та втрату його інвестиційної привабливості. Власний капітал слід вважати ефективно використаним, якщо його рентабельність відповідає дохідності довгострокових фінансових інвестицій в банку.	
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності (Чиста рентабельність продажу)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} = \frac{p.2350}{p.2000}\Phi\text{№}2$	>0 Збільшення	Показує, скільки чистого прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції характеризує вплив структури капіталу і фінансування підприємства на його рентабельність. Зниження коефіцієнту діяльності вказує на	

				зниження можливостей щодо відтворення та розширення виробництва	
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{З}{ОЗ_n} = \frac{p.1012}{p.1011} \Phi \text{ №1}$ <p>З – сума зносу основних засобів; ОЗ_n – первісна вартість основних засобів.</p>	Зменшення	<p>Характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Збільшення коефіцієнту зносу в динаміці є негативною тенденцією. Прийнято вважати, що значення коефіцієнту зносу більше за 50% є не бажаним.</p> <p>Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів вказує на ріст рівня фізичного і морального зносу основних засобів, що може привести до збільшення витрат підприємства на ремонт та обслуговування основних засобів, а також до зниження продуктивності виробництва.</p>	Підлягають додатковому вивченню питання майнового стану підприємства.
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{ОЗ_n}{ОЗ_n} = \frac{p.260z p.5\phi.5}{p.1011z p.3\phi.1}$ <p>ОЗ_n – сума основних засобів, що надійдуть у плановому періоді; ОЗ_n – основні засоби за первісною вартістю на початок періоду.</p>	Збільшення	<p>Зменшення коефіцієнту оновлення основних засобів вказує, що підприємством приділяється неналежна увага щодо оновлення основних засобів, що може привести до зниження продуктивності виробництва та втрати конкурентноспроможності.</p>	
6	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{Д}{\bar{А}} = \frac{p.2000(\Phi \text{ №2})}{(p.1300z p3 + p.1300z p4)\Phi \text{ №1}}$ <p style="text-align: center;">2</p> <p>Д – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; $\bar{А}$ – середні залишки активів.</p>	Збільшення	<p>Коефіцієнт відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Зростання оборотності активів оцінюється позитивно за умови прибуткової діяльності підприємства. Зниження коефіцієнту оборотності активів вказує на зменшення виручки від реалізації продукції в розрахунку на одиницю коштів інвестованих в активи.</p>	Додатковому аналізу підлягають показники ділової активності
7	Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	$\frac{ВК}{ПК} = \frac{p.1495 p.(I p. Пасиву)}{p.1595(I p. Пасиву) + p.1695(II p. Пасиву) + p.1700(IV p. Пасиву)} (\Phi \text{ №1})$ <p>ВК – власний капітал; ПК – позиковий капітал.</p>	Збільшення	<p>Характеризує покриття боргів власним капіталом.</p> <p>Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості вказує на узалежнення суб'єкта господарювання від позикового капіталу. Зростання боргових зобов'язань підвищує</p>	Проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин зменшення

				ризик, оскільки борги треба віддавати у визначений час і з певними відсотками.	фінансової стабільності (зниження виручки, зменшення прибутку, необґрунтоване збільшення матеріальних запасів тощо)
8	Коефіцієнт покриття Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності)	$\frac{OA}{ПЗ} = \frac{p.1195(Пр.Активу) + p.1200(Шр.Активу)}{p.1695(Шр.Пасиву) + p.1700(IVр.Пасиву)} (Ф№1)$ ПЗ – поточні зобов'язання ОА – оборотні активи	> 1 Збільшення	Коефіцієнт характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів і показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань. Зменшення коефіцієнту покриття вказує на недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.	При критичному значенні показника (<1) проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин, що призвели до зниження ліквідності підприємства, а також уживаються заходи щодо недопущення банкрутства підприємства
9	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$\frac{\Gamma + ПФІ + ВО + ДЗ}{ПЗ} = \frac{p.1165 + p.1160 + (p.1120 + \dots + p.1155)}{p.1695(Шр.Пасиву) + p.1700(IVр.Пасиву)} (Ф№1)$ Г – гроші та їх еквіваленти ПФІ – поточні фінансові інвестиції ВО – векселі одержані ДЗ – довгострокові зобов'язання ПЗ – поточні зобов'язання	0,7 - 0,8	Коефіцієнт засвідчує потенційну здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання при умові отримання від дебіторів всієї суми короткострокової заборгованості. Зниження коефіцієнту загальної ліквідності вказує на зменшення можливості суб'єктом господарювання за рахунок оборотних засобів погасити позиковий капітал.	Додатковому аналізу підлягають чинники, які вплинули на зниження платоспроможності підприємства

10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Gamma + \text{ПФІ}}{\text{ПЗ}} = \frac{p.1165 + p.1160}{p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})} (\Phi \text{ №1})$ <p> Γ – гроші та їх еквіваленти ПФІ – поточні фінансові інвестиції ПЗ – поточні зобов'язання </p>	0,2-0,35	Коефіцієнт характеризує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути за необхідності негайно погашена за рахунок наявних грошових коштів. Зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності вказує на втрату підприємством можливостей негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.	
11	Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт фінансового ризику)	$\frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} = \frac{p.1595(\text{Шр.Пасиву}) + p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})}{p.1495(\text{р.Пасиву})} (\Phi \text{ №1})$ <p> ВК – власний капітал ВБ – валюта балансу ПК – позиковий капітал (зобов'язання підприємства) ДЗ – довгострокові зобов'язання ВОК – власні оборотні кошти ЗОЗ – знос основних засобів </p>	0,5 - 0,7	Характеризує величину залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладання капіталу в підприємство. Збільшення коефіцієнту заборгованості вказує на ріст залученого капіталу по відношенню до власного та на те, що підприємством послаблено свою фінансову стійкість. Чим менша частка власних коштів в обороті, тим нижча платоспроможність підприємства, тим менші можливості скерування чистого прибутку на капітальні інвестиції та соціальні потреби.	Додатковому аналізу підлягають взяті довгострокові та короткострокові зобов'язання
12	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{ПК}}{\text{ВБ}} = \frac{p.1595(\text{Шр.Пасиву}) + p.1695(\text{Шр.Пасиву}) + p.1700(\text{IVр.Пасиву})}{p.1900} (\Phi \text{ №1})$ <p> ПК – позиковий капітал (зобов'язання підприємства) ВБ – валюта балансу </p>	<1 Зменшення	Показує частку залученого майна в активах підприємства та ступінь залежності підприємства від кредиторів. Зростання цього показника за часом означає посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів, що є негативною тенденцією.	
13	Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)	$\text{РІс} = (\text{Пр}/\text{ІС}) \times 100\% = (\text{ф.2р.2350}/\text{ф.1р.1030}) \times 100\%$ <p> Пр – чистий прибуток; ІС – сума інвестицій </p>	~11,5%	Зменшення прибутковості інвестицій вказує на можливість відтоку інвестиційних ресурсів.	Додатковому аналізу підлягають чинники, які вплинули на прибутковість інвестицій.



Приклад проведення аналізу внутрішнього середовища на матеріалах ТОВ «Забіяка»

Таблиця 19

Основні показники фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Забіяка»
у 2017-2019 роках

№ з/п	Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
					абсолютне		відносне, %	
					2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Статутний капітал, тис. грн.	4000	15000	20000	11000	5000	275,0	33,3
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	168080	215970	278970	47890	63000	28,5	29,2
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	30815	47057	62476	16242	15419	52,7	32,8
4.	Доходи, тис. грн.	-	839	660	839	-179	-	-21,3
5.	Витрати, тис. грн.	27539	45093	59870	17554	14777	63,7	32,8
6.	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	3276	2803	3266	-473	463	-14,4	16,5
7.	Рентабельність реалізації, %	1,7	1,1	1,0	-0,6	-0,1	-35,3	-9,1
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	2880	2300	2661	-580	361	-20,1	15,7
9.	Фонд оплати праці, тис. грн.	10162	16650	28970	6488	12320	63,8	74,0
10.	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	267	460	486	193	26	72,3	5,7
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12640	18586,5	42769,5	5946,5	24183	47,0	130,1
12.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	191	-8388,5	-6115,5	-8579,5	2273	-4491,9	27,1
13.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	629,5	469,5	574,0	-160	104,5	-25,4	22,3

Аналіз даних табл. 19 дає змогу зазначити наступне:

- статутний капітал підприємства становить у 2017 році становив 4000,0 тис. грн., а у 2019 році – 20000,0 тис. грн.;
- чистий дохід від реалізації продукції протягом усіх досліджуваних років зростає через зростання попиту на продукцію підприємства і у 2019 році становив 278970,0 тис. грн.;
- незважаючи на те, що загалом доходи у 2019 році, порівняно з 2018 роком зменшилися на 179,0 тис. грн. (21,3%), чистий прибуток підприємства у 2019 році збільшився на 361,0 тис. грн. (15,7%), після падіння у 2018 році, порівняно з 2017, хоча у 2019 році зросли витрати, а саме на 14777,0 тис. грн. (32,8%);
- чисельність працівників ТзОВ «Забіяка» протягом 2017-2019 років зростає і у 2019 році становить 486 осіб;
- фонд оплати праці у 2019 році становить 28970,0 тис. грн, що на 12320,0 тис. грн (74,0%) більше, ніж у 2018 році, і на протязі всього досліджуваного періоду зростає;
- показник середньорічної вартості основних засобів відображає їх збільшення на 24183,0 тис. грн. (130,1%) у 2019 році, що відбулося через введення в експлуатацію нових, більш продуктивніших основних засобів;
- у 2018 році вартість оборотних активів стрімко впала і становила – 8388,5 тис. грн., але у 2019 році спостерігаємо поступове збільшення вартості оборотних активів на 2273,0 тис. грн., хоча від'ємне значення показника показує, що в компанії недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності та стійкості;

– негативним явищем є падіння продуктивності праці у 2018 році на 25,4%, але у 2019 році показник зріс на 22,3% ;

– протягом 2019 року спостерігається зростання валового прибутку та облікового прибутку відповідно на 15419,0 тис. грн. (32,8%) та 463,0 тис. грн. (16,5%), але показник рентабельності реалізації протягом досліджуваного періоду спадає, що говорить про деградацію компанії.

Отже, проведений аналіз показав, що протягом 2017-2019 років ТзОВ «Забіяка» була не рентабельна та така, що не може себе самостійно забезпечити. Хоча значна кількість показників результативності діяльності у 2019 році зазнала покращення, порівняно з 2018 роком.

Аналіз платоспроможності підприємства

Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТзОВ «Забіяка». Порядок та результати проведених розрахунків відобразимо в таблиці 20 та порівняємо значення коефіцієнтів з їх нормативами.

Таблиця 20

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства
ТзОВ «Забіяка» за 2017-2019 роки

п/п	Показники	Оптимальне значення	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
						2018-2017	2019-2018
1	Коефіцієнт покриття (Кп)	$\geq 2,0$	1,101	1,254	1,209	0,153	-0,045
2	Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл)	≥ 1	0,686	0,625	0,593	-0,061	-0,032
3	Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал)	$\geq 0,2-0,35$	0,001	0,008	0,003	0,007	-0,005

Проаналізувавши дані таблиці 20 можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття, протягом усіх досліджуваних років, нижче нормативного значення. Це свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб покрити поточні зобов'язання. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

У 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,209 грн. вартості оборотних активів, що на 0,045 грн менше, ніж у 2018 році, коли на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1,254 грн вартості оборотних активів. Коефіцієнти покриття показують, що за рахунок оборотних активів підприємство не може повністю погасити свої поточні зобов'язання.

Щодо коефіцієнту швидкої (критичної) ліквідності, то його значення як у 2019 році, так і у 2018 та 2017 роках, теж значно нижче зазначене в таблиці 20 його нормативне значення. У 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,593 грн. грошових коштів та поточних фінансових інвестицій, що на 0,032 грн менше, ніж у 2018 році.

Після аналізу коефіцієнтів абсолютної ліквідності, можна зробити висновок, що у 2019 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,003 грн. грошових коштів та їх еквівалентів, а у 2018 році – 0,008 грн., що на 0,005 грн. менше. Дані обох показників не відповідають нормативному значенню та свідчать про те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Таким чином, підприємство на низькому рівні забезпечене власними оборотними коштами, що свідчить про його неплатоспроможність.

Аналіз фінансової стійкості

У таблиці 21 наведені розраховані за даними балансу підприємства ТзОВ «Забіяка» значення коефіцієнтів у порівнянні з їх нормативними значеннями та аналіз фінансової стійкості.

Таблиця 21

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТзОВ «Забіяка»

№ п/п	Показник	Оптимальне значення	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
						2018-2017	2019-2018
1	Коефіцієнт автономії (Ка)	>0,5	0,144	0,181	0,266	0,037	0,085
2	Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	<2	6,943	5,519	3,756	-1,424	-1,763
3	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	<0,5	0,856	0,819	0,733	-0,037	-0,086
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Кзвк)	>0,6	0,092	0,203	0,173	0,111	-0,03
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк)	>0,3	0,450	0,852	0,447	0,402	-0,405
6	Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	0,7-0,9	0,357	0,392	0,433	0,035	0,041

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що фінансове становище підприємства покращилося, тому що на у 2019 році за рахунок власного капіталу покривалось 26,6% майна підприємства, а у 2017 та 2018 роках – 14,4% та 18,1% відповідно, що на 8,5% більше, ніж у 2018 році. Показники не відповідають нормативному значенню і свідчать про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, що у 2019 році на 1 грн. власних коштів припадає 3,76 грн. сукупних джерел фінансування, що на 1,76 грн. менше, ніж на початок року. Зниження значення коефіцієнта свідчить про зменшення загальної частини залучених коштів у фінансуванні підприємства, а також про зниження його фінансової залежності від кредиторів.

Аналізуючи коефіцієнт заборгованості можна зробити висновок, що у 2019 році позичковий капітал у структурі загального капіталу становить 73,3%, що на 8,6% менше, ніж у попередньому році, який становив 81,9%. Це означає, що частка позичкових коштів у фінансуванні підприємства зменшилася.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, що у 2019 році за рахунок власних коштів забезпечується 17,3% частини оборотних активів, що на 3% менше, ніж у 2018 році (20,3%). Це свідчить про те, що у підприємства немає власних оборотних коштів, які допомагають підтримувати його стабільну фінансову стійкість.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2019 році в обороті перебувало 44,7% власного капіталу, у 2018 році – 85,2%, у 2017 році – 45,0%. Усі показники впродовж досліджуваного періоду перебували в межах нормативного значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

При аналізі коефіцієнту фінансової стійкості можна зробити висновок, що у 2019 році на 1 грн. власних, вкладених в активи підприємства коштів припадає 0,43 грн. зобов'язань, що на 0,04 грн. менше, ніж у 2018 році. Це означає, що ТзОВ «Забіяка» підвищило свою фінансову стійкість та знизило свою залежність від позичкового (залученого) капіталу, але значення, нижче нормативного говорить про недостатню фінансову стійкість в

довгостроковій перспективі.

Загалом динаміка показників фінансової стійкості ТзОВ «Забіяка» у 2019 році покращувалася, але підприємство має нестійкий фінансовий стан, тобто характеризується порушеною платоспроможністю. Проте є можливість відновити його.

Аналіз ділової активності підприємства

У табл. 22. розраховано та проаналізуємо показники оцінки ділової активності і прибутковості підприємства ТзОВ «Забіяка».

Таблиця 22

Оцінка ділової активності і прибутковості підприємства
ТзОВ «Забіяка» за 2017-2019 роки

№ п/п	Показник	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Абсолютне відхилення	
					2018- 2017	2019- 2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт оборотності активів (Коа), обор.	2,881	2,394	2,383	-0,487	-0,011
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів(Кооа), обор.	4,131	3,233	3,306	-0,898	0,073
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк), обор.	18,849	14,390	10,502	-4,459	-3,888
4	Коефіцієнт оборотності запасів (Коз), обор.	11,060	7,118	6,536	-3,942	-0,582
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз), обор.	5,435	5,478	6,627	0,043	1,149
6	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	66,2	65,7	54,3	0,5	-11,4
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз), обор.	3,656	3,442	3,945	-0,214	0,503
8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	98,5	104,6	91,3	6,1	-13,3
9	Рентабельність продажу, %	1,713	1,067	0,954	-0,646	-0,113
10	Рентабельність продукції, %	2,098	1,365	1,229	-0,733	-0,136
11	Рентабельність власного капіталу, %	32,30	15,35	10,02	-16,95	-5,33
12	Рентабельність необоротних активів, %	16,32	9,841	8,143	-6,479	-1,698

У 2019 році активи здійснили 2,383 обороти, що менше, порівняно з 2018 роком, на 0,011 оборотів, а у 2018 році – менше на 0,487 оборотів, порівняно з 2017 роком. Отже, оборотність у протягом 2018 та 2019 років сповільнювалася. Спостерігається тенденція зменшення оборотності оборотних активів, що є сприятливою умовою для переведення активів у ліквідні кошти

Оборотні активи підприємства у 2018 році здійснили 3,233 оборотів, тобто, швидкість їх обертання зросло на 0,898 оборотів, порівняно з 2017 роком, але, порівняно з 2019 роком – сповільнилося на 0,073 обороти.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018 році зменшився на 4,459 обороти, порівняно з 2017 роком, а у 2019 році – на 3,888 обороти, порівняно з 2018 роком. Швидкість обертання власного капіталу протягом досліджуваних років спадає, проте їх значення є високим, тобто підприємство використовує власний капітал дуже ефективно.

Кількість оборотів, що здійснили запаси у 2019 році зменшилася, порівняно з 2018 роком на 0,582 і склала 6,536. Коефіцієнт оборотності запасів перевищує 1, що свідчить про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2017-2019 років

зростає, і у 2019 році становить 6,627. Зростання значення коефіцієнта – це позитивна тенденція і свідчить про те, що ТзОВ «Забіяка» швидше отримує кошти від своїх боржників.

Один оборот дебіторської заборгованості у 2019 році тривав 54,3 дні, що менше, ніж у 2018 році на 11,4 днів.

Кредиторська заборгованість у 2019 році здійснила 3,945 оборотів, що на 0,503 обороти більше, ніж у 2018 році. Значення коефіцієнта не є досить високим, тобто організація не може швидко сплатити усі рахунки постачальників.

Один оборот кредиторської заборгованості у 2019 році зменшився на 13,3 дні, порівняно з 2018 роком і становив 91,3 дні.

Рентабельність продажів по чистому прибутку показує, що у 2019 році кожна гривня продажів принесла 0,94 грн чистого прибутку, що на 0,11 грн менше, ніж у 2018 році. Це низький показник, що свідчить про неефективне управління витратами підприємства ТзОВ «Забіяка».

Рентабельність продукції за 2017-2019 роки зменшилася на 0,136. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Зменшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу підприємства зменшується. Якщо в 2018 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 15,35 грн чистого прибутку, то в 2019 році – 10,02.

Рентабельність необоротних активів показує, що у 2019 році кожна гривня необоротних активів принесла 8,14 грн чистого прибутку, що на 1,7 грн менше, ніж у 2018 році.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство не платоспроможне, зобов'язання виконуються не вчасно. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство не є рентабельними за всіма статтями балансу.

Діагностика ймовірності банкрутства ТзОВ «Забіяка»

Використовуючи фінансову звітність ТзОВ «Забіяка» оцінимо можливе банкрутство підприємства за моделлю Е. Альтмана, дані зведемо у табл.23.

Таблиця 23

Визначення ймовірності банкрутства підприємства за 2017-2019 роки

Показники	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення	
					2018-2017	2019-2018
K ₁	відношення прибутку до сплати відсотків до загальної величини активів	0,046	0,026	0,026	-0,02	0
K ₂	відношення виручки від реалізації продукції до загальної величини активів	2,337	1,992	2,216	-0,345	0,224
K ₃	відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до величини позикового (залученого) капіталу	0,168	0,221	0,363	0,053	0,142
K ₄	відношення нерозподіленого прибутку до активів	0,088	0,080	0,09	-0,008	0,01
K ₅	частка власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства	0,065	0,154	0,119	0,089	-0,035
Z	$3,3 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,6 \cdot K_3 + K_4 + 1,2 \cdot K_5$	2,7908	2,5072	2,6705	-0,2836	0,1633

Таким чином, за моделлю Альтмана, у 2017 році ймовірність банкрутства підприємства можлива ($2,71 \leq Z (2,79) \leq 2,99$), а у 2018 і у 2019 роках воно має високу ймовірність банкрутства, оскільки знаходиться в межах від 1,81 до 2,70, хоча у 2019 році спостерігається динаміка зростання. Висока ймовірність банкрутства виникла через те, що у 2018 р. зменшилася частка прибутку до сплати відсотків, яка припадає на 1 грн. загальної величини активів; зменшилася частка виручки від реалізації продукції, яка припадає на 1 грн. загальної

величини активів; а також зменшилася сума нерозподіленого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів підприємства. Однак, зниженню імовірності банкрутства у 2018 та 2019 роках посприяли збільшення частки власного капіталу підприємства, який припадає на 1 грн. позикового (залученого) капіталу та збільшення частки власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства.

Здійснивши фінансовий аналіз діяльності ТзОВ «Забіяка», можна зробити висновки, що воно є нерентабельним, але прибутковим підприємством; у 2019 році спостерігається підвищення чистого прибутку та збільшення майна підприємства; також спостерігається орієнтування залучені ззовні джерела фінансування майна.

Підприємство є не ліквідним та не платоспроможним. Проте, розглядаючи позитивний і негативний вплив змін окремих статей на якість балансу ТзОВ «Забіяка», варто звернути увагу на дебіторську заборгованість. Вважалося, що зростання дебіторської заборгованості в активах позитивно впливає на якість балансу. Однак у ринкових умовах суттєво змінюється оцінка характеру окремих статей, зокрема, дебіторської заборгованості. В теперішніх умовах підприємства повинні прагнути раціональніше використовувати вільні грошові кошти, вкладаючи в необоротні активи, купуючи короткострокові цінні папери.

Також варто зазначити, що ТзОВ «Забіяка» має нестійкий фінансовий стан, залежна від зовнішніх джерел фінансування майна. На даний момент підприємству загрожує банкрутство.



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. « – концепція базується на принципах стратегічного менеджменту, є результатом синтезу трьох напрямів теорії стратегії підприємства: аналіз ланцюжка цінностей (вартості); стратегічне позиціонування; аналіз і управління факторами, що визначають утворення витрат. Ланцюжок цінностей – узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства: від джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи після продажне обслуговування.»

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод стратегічного управління витратами;
- г) метод еталонних порівнянь.

2. «..... – модель управління витратами і прибутком, яка зорієнтована на безперервне зниження і контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства. Ця концепція передбачає формування собівартості продукції на підставі ціни, яка може бути на ринку»

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод стратегічного управління витратами;
- в) метод кайдзен-костінг;
- г) метод таргет-костінг.

3. «..... – полягає у пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. «Кайдзен» – японська філософія, яка в бізнесі фокусується на постійному удосконаленні виробничих, управлінських та маркетингових процесів. Концепція реалізує ідеологію зниження рівня окремих статей витрат і собівартості продукції в цілому до деякого необхідного рівня на стадії виробництва.»

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод еталонних порівнянь;
- в) метод стратегічного управління витратами;

г) метод таргет-костінг.

4. «..... – характеризується як системний пошук і впровадження сторонньої практики найбільш успішних підприємств, що має підвищити потенціал та результати діяльності підприємства. Забезпечує: встановлення показників, які підлягають еталонуванню; вибір підприємств-еталонів; опрацювання даних для встановлення різниці між еталонами та показниками підприємства; формулювання цілей та розроблення плану дій.»

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод управління витратами.

5. «..... – полягає у забезпеченні підтримки високої якості продукції (робіт, послуг) з метою економії ресурсів (зменшення виробничих запасів, повторних робіт, відходів та браку, витрат на гарантійне обслуговування тощо).»

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод управління витратами;
- в) метод обмежень;
- г) метод кайдзен-костінг.

6. «..... – припускає, що підприємство має хоча б одне обмеження, яке перешкоджає досягати головної цілі (обмеження ресурсів, ринку та політики). В управлінні підприємством необхідно ідентифікувати ці обмеження, розглянути та усунути.»

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод управління витратами;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод обмежень.

7. «Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років.....»

- а) Робертом Капланом і Девідом Нортеном;
- б) Джеймсом Хекманом;
- в) Клайвом Грэнджером та Ериком Мэскином;
- г) Всі відповіді вірні.

8. Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах:

- а) фінансовій та маркетинговій;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;
- г) всі відповіді вірні .

9. Основними параметрами маркетингової складової є:

- а) залучення нових клієнтів;
- б) частка ринку в цільових сегментах;
- в) утримання клієнтів;
- г) всі відповіді вірні.

10. Показники якої складової фокусуються на процесах, які роблять основний внесок на шляху досягнення встановлених фінансових результатів і задоволення покупців?

- а) фінансової;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;
- г) маркетингової.

11. «..... – визначає соціальну та професійну інфраструктуру. У складовій якості та розвитку основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхні вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, яка є необхідною для ухвалення управлінських

рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи»

- а) фінансова складова;
- б) складова внутрішніх бізнес-процесів;
- в) складова якості та розвитку персоналу;
- г) маркетингова складова.

12. До змісту стратегічних цілей потрібно включати наступні визначення:

- а) визначення мети;
- б) коментарі до мети;
- в) відповідальність за досягнення мети;
- г) всі відповіді вірні.

13. Цілі аналізу будуть досягнуті в результаті рішення взаємозалежного набору аналітичних задач:

- а) визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу;
- б) виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства; визначення «вузьких» місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
- в) всі відповіді вірні;
- г) виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

14. Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства, прогнозування майбутніх потреб у позиках міститься у такому компоненті фінансової звітності:

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіті про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

15. Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат міститься у такому компоненті фінансової звітності:

- а) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про рух коштів;
- г) Баланс (Звіт про фінансовий стан).

16. Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі міститься у такому компоненті фінансової звітності:

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіт про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

17. Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства міститься у такому компоненті фінансової звітності:

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- г) Звіт про рух коштів.

18. Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств міститься у такому компоненті фінансової звітності:

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- г) Звіт про рух коштів.

19. Для оцінки всієї діяльності компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти прибутковості;

- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

20. Для виміру ступеня ризику компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

Практична робота 8.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ ВИЯВЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ РЕЗЕРВІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Мета: сформувати глибокі знання у процесі виявлення та залучення резервів підприємства у стратегіях розвитку та здобути навички їх ідентифікування для різних управлінських цілей.

Питання для обговорення

- 8.1. Сутнісні характеристики поняття резервів
- 8.2. Класифікація резервів підприємства.
- 8.3. Принципи пошуку резервів.
- 8.4. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства

Завдання кейсу до практичної роботи

1 Подумайте що може бути резервами для впровадження Вашої стратегії та досягнення цілей.

Методичні рекомендації щодо пошуку резервів.

В теорії та практичній діяльності господарських суб'єктів існує певна методика виявлення, вимірювання, оцінки та мобілізації резервів, що включає такі складові: визначення робіт з виявлення напрямів пошуку резервів; методи і способи вимірювання виявлених резервів; оцінка загального розміру резервів; заходи щодо практичної реалізації резервів.

Виявлення резервів, а також визначення реальних шляхів та термінів їх мобілізації вважається одним з основних завдань економічного аналізу діяльності усіх ланок господарства. Для того, щоб ефективно зорганізувати пошук резервів необхідно мати чітке уявлення щодо характеру та місця виникнення кожного з їх видів. Пошук резервів відбувається у кілька етапів: аналітичний, організаційний і функціональний. Саме аналітичний етап призначений виявленню і вимірюванню резервів. Виявити резерви підприємство може спираючись на дані аналізу первинних та облікових документів, що засвідчують різні факти господарських операцій. Проте методика виявлення залежить також від виду резерву. Резерви розділяють за економічним змістом на такі види, як матеріальні, трудові та фінансові. Відповідно, вона вважає, що матеріальні резерви, які виступають предметом фінансово-господарської політики юридичних і фізичних осіб і полягають у збереженні конкретного майна, грошових засобів на випадок потреби, в обліку не будуть відображатися взагалі, або будуть виділені в складі іншого майна.

Щодо трудових резервів, то вони також залишаються поза рамками бухгалтерського та фінансового обліку. Для того, щоб оцінити ефективність використання робочої сили та виявити резерви підвищення продуктивності праці використовується інформація управлінського обліку. Фінансові резерви в свою чергу являють собою предмет економічної інформації, що також формується в управлінському обліку. Про фінансові резерви можна сказати, що вони є лише предметом економічної (облікової) політики організації, абсолютно залежать від волі власника та не впливають на номінальну оцінку прав і зобов'язань. Вони призначені компенсувати вплив різних фактів господарського життя на реальну оцінку активів, капіталу і зобов'язань підприємства і звісно ж на фінансовий результат. З цього випливає, що резерви, які формуються у бухгалтерській звітності, мають лише фінансовий характер.

Другим етапом пошуку резервів є організаційний, який складається із системи заходів щодо мобілізації виявлених на попередньому етапі резервів. При цьому розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів. До них можуть належати: удосконалення технології, організації, управління, матеріально-технічної бази виробництва, матеріального стимулювання працівників тощо. Мобілізація внутрішніх резервів необхідна для покращення платоспроможності підприємства. Наприклад, забезпечення фінансового «оздоровлення» підприємства потребує пошуку та мобілізації внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства, під яким розуміється різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками, що генерується у перебігу здійснення господарсько-фінансової діяльності. Полегшенню процедури пошуку та залучення цих резервів сприяє системна класифікація резервів зростання чистого грошового потоку за такими ознаками: вид діяльності, наслідки мобілізації, сутність заходів, термін використання, функціональна сфера, рівень пошуку тощо.

Останнім етапом пошуку резервів є функціональний, в процесі якого відбувається втілення в життя розроблених заходів, здійснення контролю над ними. Також на даному етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту.

Слід зазначити, що деякі науковці, розділивши резерви на економічні, фінансові та облікові, вважають, що саме облікові мають значення у бухгалтерському обліку. Основною метою бухгалтера щодо процесу відображення резервів є надання інформації про величину та зміни облікових та фінансових резервів підприємства. Обліковим резервуванням називають процес планування, формування шляхом здійснення відповідного бухгалтерського запису, збереження та використання, тобто спрямування зарезервованих коштів на визначені цілі та відображення цього в обліку здійсненням відповідних записів. Для бухгалтера важливо контролювати процес резервування в розрізі кожної вище наведеної фази, адже завдяки цьому він може у вартісному вимірнику оцінити ступінь готовності використати певний обсяг ресурсів у випадку виникнення у ньому потреби в майбутньому.



Приклад системи резервів зростання ефективності

операційної діяльності торговельної мережі SPAR

Таблиця 24

*Система резервів зростання ефективності операційної діяльності
торговельної мережі SPAR*

Група резервів	Перелік резервів
1. Резерви зростання обсягу товарообороту	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення ефективної маркетингової політики у сфері збуту товарів; • удосконалення вивчення та прогнозування споживчого попиту; • використання ліберальної цінової політики, гнучкої системи цінових знижок, що стимулюють зростання обсягу реалізації товарів; • диверсифікація асортименту шляхом внесення до переліку взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів; • удосконалення складу товарообороту (дрібний гурт, товарообмінні операції, торгівля за валютні кошти); • регіональна диверсифікація діяльності; • наближення місць продажу товарів до потоків споживачів; • оптимізація графіка роботи підприємства; • надання споживчого кредиту при реалізації товарів тривалого зберігання; • розширення системи додаткових послуг, пов'язаних з реалізацією товарів; • вжиття ефективних рекламних заходів; • постійне оновлення та доповнення асортименту товарів тощо.
2. Резерви зростання рівня доходу від реалізації товарів	
2.1 За рахунок зниження ціни закупівлі товарів	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення кількості посередників при купівлі товарів; • використання системи цінових знижок у процесі закупівлі товарів; • здійснення ЗЕД із закупівлі товарів (за умови сприятливого співвідношення курсів національної та іноземної валюти); • здійснення товарообмінних операцій (при відповідному попиті і сприятливому співвідношенні цін); • закупівля товарів на сезонних розпродажах, створення сезонних товарних запасів; • розвиток власного виробництва.
2.2 За рахунок збільшення цін реалізації товарів	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення ефективної цінової політики; • використання сприятливої кон'юнктури в окремі періоди – роки, тижні, часи роботи підприємства; • збільшення частки в товарообороті нових та особливо модних і престижних товарів; • розширення продажу сезонних товарів на початку сезону; • використання нетрадиційних форм та каналів збуту товарів (продаж за каталогом, інтернет-магазин); • організація виїзної торгівлі в іноземних представництвах та місцях дозвілля та відпочинку тощо.
3. Резерви удосконалення управління поточними витратами	
3.1 За рахунок скорочення постійних витрат	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення чисельності працівників з погодинною оплатою праці, насамперед управлінські ланки; • зменшення розміру посадових окладів та фіксованих окладів; • скорочення обсягу орендованої торговельної та складської площ; • пошук альтернативних варіантів оренди необхідних основних засобів з мінімальною ставкою орендних платежів;

	<ul style="list-style-type: none"> • мінімізація вартості залучених зовнішніх фінансових ресурсів; • зниження обсягу витрачання матеріальних ресурсів для забезпечення торговельно-оперативного процесу; • скорочення бюджету рекламних заходів; • скорочення витрат на обслуговування транспортних засобів, обмеження та раціоналізація використання автотранспорту; • впровадження режиму використання електроенергії, паливо-мастильних та інших видів ресурсів, введення нормування їх споживання; • зростання термінів використання спецодягу; • раціоналізація графіка проведення поточного та профілактичного ремонту обладнання; введення матеріальної відповідальності за збитки від браку, псування та розкрадання матеріальних цінностей, стягнення збитків з винних осіб тощо.
3.2 За рахунок зниження умовно-змінних поточних витрат	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення зростання питомої ваги в загальному складі витрат їхньої умовно-змінної частини за рахунок посилення взаємозв'язків «обсяг реалізації-доходи-витрати»; • узгодження у часі отримання доходів та здійснення поточних витрат; • скорочення обсягу авансових витрат та витрат майбутніх періодів.
4. Резерви удосконалення використання прибутку	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення ефективної податкової політики, у тому числі перехід на спрощену систему оподаткування, використання можливостей отримання податкових пільг; • дотримання податкової дисципліни з метою уникнення податкових санкцій за порушення податкового законодавства; • вжиття заходів щодо отримання бюджетного відшкодування у разі переплати окремих видів податків; • обмеження використання коштів на соціальний розвиток та інші цілі, що зменшує обсяги прибутків, що капіталізуються; • сприяння обмеженню дивіденди з виплат, використання залишкового методу виплати дивідендів.



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. Хто з вчених термін «резерви» використав у подвійному значенні?

- Дячек С. М.;
- Козлова М. О.;
- Бутинець Ф. Ф.;
- Яніков Р. Г.

2. Інструментом самострахування підприємства від майбутнього впливу на фінансовий стан очікуваних негативних наслідків визначають:

- ризики;
- прогнозування;
- резерви;
- страхування.

3. У якому випадку резерв може приймати матеріальну форму?

- резерв підвищення продуктивності праці;
- резерв підвищення ефективності виробництва;
- резервний запас матеріалів;
- резерв підвищення ефективності на одиницю вкладених коштів.

4. Що є умовою для створення резервного капіталу?

- а) наявність дебіторської заборгованості;
- б) наявність резерву витрат майбутніх періодів;
- в) наявність чистого прибутку;
- г) наявність довгострокового банківського кредиту.

5. Хто з учених вважає що, резервами є накопичення, для покриття очікуваних і чітко визначених витрат підприємства?

- а) Бутинець Ф. Ф.;
- б) Пархомчук О. О.;
- в) Соколов Я. В.;
- г) Нежива М. О.

6. За якою кваліфікаційною ознакою резерви поділяють на поточні та перспективні?

- а) за способом виявлення;
- б) за стабільністю;
- в) за часом використання;
- г) за змістом.

7. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на резерви екстенсивного та інтенсивного типу?

- а) за часом використання;
- б) за місцем утворення;
- в) за характером впливу на результати діяльності;
- г) за способом виявлення.

8. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на постійно діючі та епізодичні?

- а) за стадією життєвого циклу;
- б) за місцем утворення;
- в) за стабільністю;
- г) за способом виявлення.

9. За узагальнюючими показниками ефективності, резерви поділяють на:

- а) стабільні та випадкові;
- б) резерви екстенсивного та інтенсивного типу;
- в) резерви збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- г) резерви засобів і предметів праці.

10. За стадією життєвого циклу резерви поділяють на:

- а) організаційно-технічні, економічні, соціально-психологічні;
- б) галузеві, регіональні, національні;
- в) передвиробничі, виробничі, експлуатаційні;
- г) епізодичні та постійно діючі.

11. Сутність якого принципу пошуку резервів, полягає в попередженні небажаних відхилень, які можуть з'явитися в ході виробничого процесу?

- а) комплексності;
- б) реальності;
- в) ранньої діагностики;
- г) провідної ланки.

12. Згідно якого принципу пошуку резервів у діяльності підприємства виділяють об'єкти, що містять найбільше число упущень і втрат?

- а) реальності;
- б) попередження повторного підрахунку резервів;
- в) виділення «вузьких місць»;
- г) науковості.

13. Згідно якого принципу пошуку резервів необхідно враховувати реальні можливості підприємства?

- а) науковості;
- б) комплексності та системності;

- в) реальності;
- г) ранньої діагностики.

14. Якого принципу пошуку резервів не існує?

- а) виділення «вузьких місць»;
- б) провідної ланки;
- в) дедукції;
- г) реальності.

15. За економічним змістом резерви поділяють на:

- а) готівкові та безготівкові;
- б) економічні, соціальні, статистичні;
- в) матеріальні, трудові, фінансові;
- г) ефективні, перспективні, помилкові.

16. Які існують етапи пошуку резервів?

- а) економічний, статистичний, економетричний;
- б) аналіз, спостереження, прогнозування;
- в) аналітичний, організаційний, функціональний;
- г) методологічний, оперативний, діагностичний.

17. Який етап пошуку резервів призначений для виявлення та вимірювання резервів?

- а) управлінський;
- б) організаційний;
- в) аналітичний;
- г) функціональний.

18. При якому етапі пошуку резервів розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів?

- а) бухгалтерський;
- б) аналітичний;
- в) організаційний;
- г) функціональний.

19. На якому етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту?

- а) аналітичний;
- б) оперативний;
- в) функціональний;
- г) організаційний.

20. Які резерви мають найбільше значення у бухгалтерському обліку?

- а) бухгалтерські;
- б) економічні;
- в) облікові;
- г) фінансові.

Практична робота 9 ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

Мета: Удосконалити теоретичні знання щодо питань прогнозування та набутти практичних навичок формування різного роду прогнозів як поточних так і стратегічних

Питання для обговорення

9.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації

9.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень

9.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на таку запитання:

1. Які методи впливають на вибір методу прогнозування?
2. Яким вимогам мають відповідати методи прогнозування?
3. На якій інформації базують кількісні і якісні методи прогнозування?
4. Які Ви знаєте методи фінансових прогнозів?
5. Перерахуйте класифікаційні ознаки прогнозів.
6. Назвіть основні стадії прийняття управлінських рішень.
7. У чому полягає сутність облікової складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
8. У чому полягає сутність складової контролю прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
9. У чому полягає сутність аналітичної складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?
10. Вкажіть зміст завдань стадії підготовки управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
11. Вкажіть зміст завдань стадії ухвалення управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
12. Вкажіть зміст завдань стадії реалізації управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.
13. Назвіть структурні елементи системи показників, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень.
14. Назвіть джерела інформації для кожного етапу аналізу з метою прогнозування.

Завдання кейсу до практичної роботи

Здійсніть прогноз фінансових показників у межах своєї стратегії.

Методичні рекомендації щодо використання фінансової звітності у процесі прогнозування.

Головним призначенням фінансової звітності підприємства є одержання інформації, яка дає достовірне й повне уявлення про майновий і фінансовий стан компанії. На жаль, до останнього часу фінансова звітність українських підприємств не відповідала цим вимогам. Справа в тому, що серед практикуючих працівників фінансово-бухгалтерських служб існувала точка зору, що основною, якщо не єдиною, цілю складання бухгалтерської звітності є її надання в державні контролюючі органи. Виходячи з цього, основною вимогою до складання звітності було відображення інформації таким чином, щоб, не порушуючи принципів існуючого податкового законодавства, мінімізувати податкову базу. Це приводило до того, що інформація бухгалтерської звітності була "непрозорою" і не могла використовуватися повною мірою для прийняття управлінських і інвестиційних рішень.

25. Призначення основних компонентів фінансової звітності описано в таблиці

Таблиця 25

Призначення основних компонентів фінансової звітності

Компоненти фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
1	2	3
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Наявність економічних ресурсів, які є на підприємстві на дату балансу	Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства. Прогнозування майбутніх потреб у позиках.
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний період	Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат
Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду	Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі
Звіт про рух коштів	Одержання й використання коштів протягом звітного періоду	Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства
Примітки	Обрана облікова політика. Інформація, не наведена у звітах, але обов'язкова для прийняття рішень. Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для їхнього розуміння	Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств

Варто пам'ятати, що для того, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, необхідно виявити й пояснити взаємозв'язок між компонентами фінансових звітів.



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

1. Які фактори впливають на стратегічне прогнозування:

- а) форма прогнозу та період прогнозування;
- б) доступність відповідність і придатність даних;
- в) точність прогнозу, особливості об'єкта прогнозування;
- г) всі відповіді вірні.

2. Якісний метод ґрунтується на:

- а) досвіді, інтуїції, експериментних оцінках фахівців угалузі при прийнятті рішення;
- б) досвіді достовірних даних;
- в) інформації, яку можна одержати знаючи тенденції зміни параметрів;
- г) статистично достовірні залежності, що характеризують діяльність об'єкта управління.

3. Який метод виділяють Р. Сократ та П. Хіро:

- а) якісний метод;
- б) кількісний метод;
- в) комбінований метод;
- г) аналітичний метод.

4. Прогнози класифікують за такими ознаками:

- а) цільовий та нормативний;
- б) пошуковий та прогностичний;
- в) період упередження;
- г) всі відповіді вірні.

5. При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:

- а) компетентність експерта;
- б) наявність статистичних даних за необхідний період;
- в) простоту прогнозування для розуміння і використання;
- г) показники виражені в знакових одиницях.

6. Фінансова звітність повинна містити:

- а) достовірну статистику на підприємстві;
- б) доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішення;
- в) поточний звіт;
- г) висновок прогнозиста.

7. Технологія прийняття управлінського рішення охоплює такі стадії:

- а) стадія підготовки та ухвалення;
- б) стадія підготовки та завершення;
- в) стадія підготовки та прогнозування;
- г) стадія підготовки, ухвалення та реалізації.

8. Ревелентна інформація – це

- а) інформація, яка необхідна для вирішення управлінського завдання;
- б) інформація, яка необхідна для прогнозування;
- в) інформація, яка необхідна для визначення методу;
- г) інформація, яка необхідна на стадії підготовки прийняття рішення.

9. Показники, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень:

- а) аналіз, підрозділи аналізу, показники, джерела інформації, користувачі;
- б) аналіз підприємства та достовірна інформація;
- в) аналіз керівництва підприємства відділу маркетингу;
- г) бізнес план підприємства.

10. Основні напрямки бухгалтерської звітності:

- а) контроль, оцінка, планування;
- б) звіт та статистичні дані;
- в) планування та звіт про витрати на підприємстві;
- г) контроль прогнозування, експертна оцінка статистичних даних, достовірна інформація.

11. У прогнозуванні використовуються:

- а) методи теорії імовірності;
- б) методи теорії прийняття управлінських рішень;
- в) сальдовий метод;
- г) податковий метод.

12. Загальними рисами прогнозування і планування є:

- а) єдина мета й урахування вимог економічних законів;
- б) тимчасові межі й широта охоплення задач;
- в) методи, що використовуються;
- г) корисність і інтервальність.

13. Залежно від масштабу прогнозування прогнози поділяються на:

- а) інтуїтивні, формалізовані й логічні;
- б) планифікаційні, інтервальні й управлінські;

- в) довго- і середньострокові, оперативні;
- г) макроекономічні, галузеві, регіональні і прогнози рівня підприємства.

14. Залежно від часу прогнозування розрізняють:

- а) прогноз умовний і безумовний;
- б) прогноз інтервальний і точечний;
- в) прогноз якісний і кількісний;
- г) прогноз довго-, середньо- і короткостроковий, оперативний.

15. Залежно від форми вираження прогнозної величини розрізняють:

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

16. Залежно від способу побудови прогнозу розрізняють:

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

17. Прогноз, що стосується часу здійснення події, називається:

- а) умовний;
- б) тимчасовий;
- в) нормативний;
- г) пошуковий.

18. Залежно від конкретності постановки задач більш конкретним є:

- а) прогноз у порівнянні з планом;
- б) план у порівнянні з прогнозом;
- в) прогноз у порівнянні з економічним аналізом;
- г) немає правильної відповіді.

19. Недостовірний, тобто не здійснився прогноз:

- а) ніколи не може бути корисним;
- б) може бути корисним;
- в) завжди буде корисним;
- г) побудований на принципі вибору альтернативних варіантів.

20. Відхилення фактичного значення економічного показника від прогнозного називають:

- а) якістю прогнозу;
- б) помилкою прогнозу;
- в) корисністю прогнозу;
- г) упередженістю прогнозу.

Практична робота 10

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Мета: удосконалити теоретичні знання та набути практичних навичок контролінгу впровадження стратегії та її ефективності на основі обліково-аналітичної інформації.

Питання для обговорення

10.1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації

10.2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень

10.3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень

Завдання: опрацювати конспект лекцій та дати відповіді на такі запитання:

1. За якими критеріями оцінюють стратегію?
2. Що входить в нормативну структуру темпів зростання?
3. Як визначається коефіцієнт рангової кореляції?
4. Як визначити рівень ризику в умовах якої стратегія реалізовується?
5. Як може здійснюватися виявлення пріоритетних напрямків розвитку?
6. Які заходи формують систему коригувальних дій?
7. Які В знаєте заходи коригування стратегій?
8. Які основні причини, що перешкоджають впровадженню стратегії?

Завдання кейсу до практичної роботи

1. Здійсніть оцінку впровадження стратегії та отриманих результатів у порівнянні з прогнозами. Оцініть ймовірність досягнення мети.



ТЕСТИ ДО ТЕМИ

- 1. Завершальним етапом розроблення стратегій**
 - а) оцінка;
 - б) інформація;
 - в) дослідження;
 - г) експертиза.
- 2. Чи можливо оцінити стратегію тільки за одним узагальнюючим показником?**
 - а) неможливо оцінити;
 - б) можливо оцінити;
 - в) можливо, але не завжди;
 - г) інколи.
- 3. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають**
 - а) прибуток організації;
 - б) економічні результати розвитку організації;
 - в) аналіз економічних показників;
 - г) фінансовий звіт.
- 4. Чи можуть змінюватися свою важливість показники, які використовують для оцінки відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації?**
 - а) можуть;
 - б) ні;
 - в) інколи;
 - г) по потребі.
- 5. У випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати**
 - а) стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників;
 - б) стратегічні цілі організації;
 - в) прибуток підприємства;
 - г) оснащеність підприємства матеріально-технічною базою.

6. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати

- а) прибутковою;
- б) задовільною;
- в) результативною;
- г) прогресивною.

7. За коефіцієнтом К рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена) визначають:

- а) ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників;
- б) динаміку показників діяльності організації;
- в) стратегію організації;
- г) рентабельність.

8. Коефіцієнт Спірмена дає змогу

- а) розробляти стратегію підприємства;
- б) відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії;
- в) вивчати рентабельність організації;
- г) відстежувати загальну тенденцію.

9. Метод парних порівнянь є

- а) важливим компонентом методу аналізу ієрархій, коли об'єкти упорядковуються і співставляються за рівнями ієрархії;
- б) важливим показником в діяльності підприємства;
- в) важливим компонентом стратегії;
- г) важливим методом, коли об'єкти упорядковуються.

10. Для вибору оптимальної стратегії розвитку використовують різні методи:

- а) в залежності від цілей розвитку;
- б) в залежності від цілей розвитку, директивне напрямом розвитку, залучення консультантів з розвитку;
- в) директивний напрямом розвитку;
- г) залучення консультантів з розвитку.

11. Метод вибору стратегії в залежності від цілей розвитку об'єкта зосереджений на

- а) його основних стратегічних цілях, в залежності від яких проводиться оцінка альтернативних стратегій;
- б) його основних цілях розвитку;
- в) його основних компонентах стратегії;
- г) на його подальшій реалізації.

12. Чи можна залучати зовнішніх консультантів, експертів, компетентних в розробці стратегічних позицій при виборі стратегій?

- а) так;
- б) ні;
- в) заборонено;
- г) не можна.

13. Методи оцінки ефективності стратегій можна розділити на

- а) альтернативні, розподільчі;
- б) колективні, кількісні;
- в) кількісні і якісні;
- г) наукові, консультативні.

14. Основні кількісні методи пов'язані з розрахунком

- а) показника прибутковості, фінансових коефіцієнтів;
- б) показника рентабельності;
- в) показника збитковості;
- г) прибутковості.

15. При розгляді ефективності реалізації стратегії, потрібно врахувати її

- а) основні кількісні методи;
- б) адекватність вимогам зовнішнього середовища з урахуванням факторів динаміки;

- в) оцінку;
- г) адекватність.

16. Заключним етапом стратегічного планування є

- а) оцінка стратегії;
- б) оцінка ефективності стратегії;
- в) метод оцінювання;
- г) оцінка середовища.

17. Ефективна система оцінки включає три елементи:

- а) критерії оцінки стратегії;
- б) мотивацію, інформацію і критерії оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії;
- в) мотивацію;
- г) інформацію, мотивацію.

18. Аналіз віддачі (результативності) стратегії може бути виконаний за допомогою наступних видів оцінки:

- а) аналіз рентабельності вкладень і оцінка витрат і результатів;
- б) аналіз рентабельності вкладень;
- в) оцінка витрат і результатів;
- г) аналіз прибутковості.

19. Чи може вплинути на стратегію такий чинник ,як зміна керівництва?

- а) так;
- б) ні;
- в) інколи;
- г) в деяких випадках.

20. Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:

- а) професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем;
- б) оцінка стратегії;
- в) керівництво;
- г) збитковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандура З. Л., Шевчук В. Р., Семенюк Л. В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 248 с.
2. Кім Л. І. Стратегічний управлінський облік: монографія М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 202 с.
3. Криштопа І. І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 464 с.
4. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
5. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
6. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : конспект лекцій. Луцьк: Вежа-друк. 2022. 122 с.
7. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : методичні рекомендації до практичних робіт. Луцьк: Вежа-друк. 2021. 122 с.
8. Фатенок-Ткачук А. О., Кулинич М. Б., Сафарова А. Т. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 154 с. / Алла Фатенок-Ткачук. Теоретико-методичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності у контексті стратегії розвитку підприємства. С. 5–61.
9. Фатенок-Ткачук А. О. Методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-142>
10. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. Дн.: Дніпропетровський держ. Агр.-екон. у-т. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
11. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 200 с.
12. Фатенок-Ткачук А. О. Облікові процедури в управлінських процесах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 6. С. 56 - 64. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_4_20
13. Фатенок-Ткачук А. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82-90.
14. Фатенок-Ткачук А.О., Плоскіна А. А. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Молодий вчений. 2021. Вип. (94). С. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304->

15. Fatenok-Tkachuk A. Financial accounting tools on different stages of financial planning. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2020. Vol 4. No 24. С. 89 – 96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-89-96> (Index Copernicus)

16. Fatenok-Tkachuk A., Kulynych M., Safarova A. & Bukalo N. Analysis of chicken production trends in Ukraine. Problems and Perspectives in Management (open-access) 2017 p. (DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.14))

17. Fatenok-Tkachuk A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5992>

18. Fatenok-Tkachuk A. A Theoretical framework for the accounting and analytical maintenance of the company business processes in the company. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2017. № 1. С. 93 – 100. URL : <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/72>

19. Fatenok-Tkachuk A. A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. The scientific heritage. Budapest, Hungary : 2016. № 7. (7). P. 21–26. URL : <http://tsh-journal.com/ru/archive/>

20. Mark L. Frigo AND Kip Krumwiede Strategic analysis and the management accountant. StrategycFinance. 2020. 1. URL : <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2020-strategic-analysis-and-the-management-accountant/>

21. Strategic Analysis–Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance. URL: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/strategic-analysis-methods-for-achieving-superior-and-sustainable-performance?ssopc=1>

22. Joannidès de Lautou Strategic V. Management Accounting. Volume I: Aligning Strategy, Operations and Finance. 2018. DOI:10.1007/978-3-319-92949-1.

23. Wing Sun Li Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies. 2018. 324 с.

Стратегія Родль і Партнери (Rödl & Partner)

1. Загальна характеристика компанії

Ритмічні зміни ринкових умов потребують від сучасних підприємств такої ж гнучкості і адаптивності, як в поточному, так і перспективному періодах, що зумовлює необхідність розробки якісної стратегії. Правильно побудована стратегія не потребує корегувань в залежності від мінливості зовнішнього середовища, адже вона сама собою становить важливу передумову виживання в умовах постійних змін і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Родль і Партнери (Rödl & Partner) – це міжнародна консалтингова та аудиторська компанія німецького походження у сфері аудиту, податків, права, управління підприємством та ІТ. Компанія має офіси у всіх провідних індустріальних країнах світу і займає найсильнішу позицію на ринках Середньої, Східної і Західної Європи, Азії та США. У даний час персонал компанії налічує 4500 співробітників у 108 офісах 50-ти країн. Широкий спектр послуг, який пропонує вищезазначена компанія, надає підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Тісна співпраця з такими напрямками консалтингу як консультації з податкових питань, юридичні консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє здійснити комплексний підхід до надання консультаційних послуг. Діяльність компанії характеризується поєднанням багаторічного досвіду, єдиних стандартів якості обслуговування та високого професіоналізму.

В Україні Родль і Партнери (Rödl & Partner) надає послуги у Києві та Харкові і налічує понад 70 кваліфікованих спеціалістів, які володіють іноземними мовами. Зокрема, офіс у м. Києві представлений такими структурними підрозділами (підприємствами) – ТОВ «Родль Аутсорсинг», ТОВ «Родль і Партнери», ТОВ «Родль Аудит».

Об'єктом дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Родль Аутсорсинг» (код ЄДРПОУ 34350608), предметом діяльності якого є надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту і консультування з питань оподаткування.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється згідно із Господарським та Цивільним Кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими чинними законодавчими актами України. Товариство також регулює свою діяльність за допомогою власного Статуту та рішеннями загальних зборів засновників.

Засновниками підприємства є: Родль Інтернаціональ ГмбХ Віртшафтспрюфунгсгезельшафт, юридична особа за законодавством Німеччини, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100; кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Родль Крістіан, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100;

Директором ТОВ «Родль Аутсорсинг» є громадянка України Основікова Ольга Іванівна.

Дане Товариство належить до підприємств з приватною формою власності і перебуває на загальній системі оподаткування.

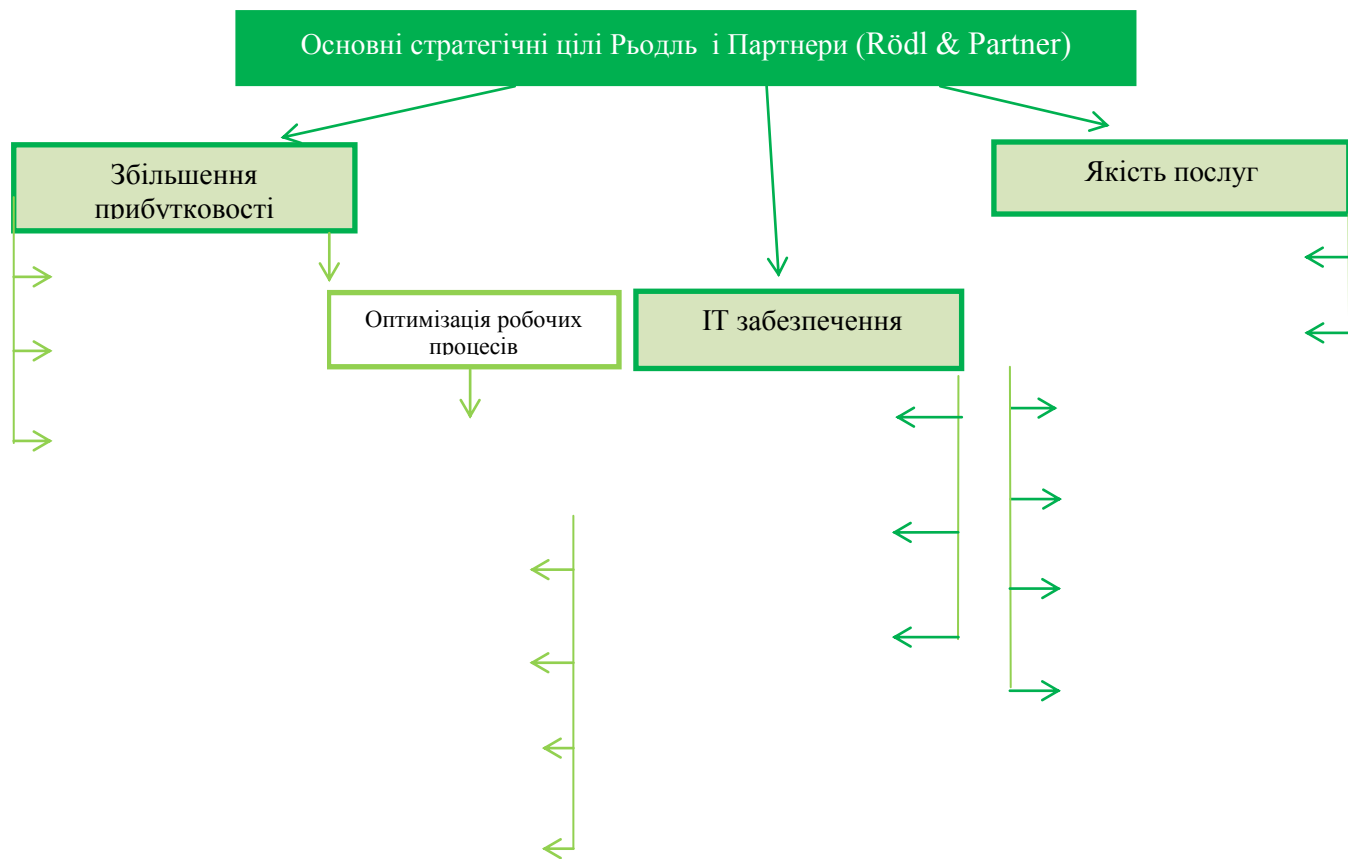
Юридична адреса підприємства: Україна, 04050, місто Київ, вулиця Миколи Пимоненка, будинок 13, корпус 1В, офіс 31.

Основними споживачами послуг ТОВ «Родль Аутсорсинг» є підприємства, як правило, середнього бізнесу та сектору нової економіки Києва та Київської області.

2. Генеральна місія та стратегічні цілі її досягнення.

На основі вище зазначеного, можемо сформулювати генеральну місію підприємства Rödl & Partner – «Стати передовою аутсорсинговою компанією, що забезпечує комплексний сервіс з глибокими знаннями в різних областях в поєднанні з інноваціями та індивідуальним підходом, в залежності від потреб кожного клієнта».

Стратегія розвитку компанії «Рьодль Аутсорсинг» (Rödl & Partner) на українському ринку спрямована на досягнення таких цілей (див. рис. 1).



Анкета маркетингового дослідження

Дорогий Друже!

ТзОВ «Забіяка» просить взяти участь у анонімному анкетуванні з метою визначення недоліків та підвищення якості своєї роботи.

Просимо поставити + або V (галочку) у відведеному місці навпроти відповіді, яка найточніше відповідає Вашій думці.

Дякуємо за допомогу!

1. Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

2. Ваш вік:

- 16-25 років
- 25-40 років
- 40-60 років
- більше 60 років

3. Де ви проживаєте:

- У місті
- У селі
- У селі міського типу
- Ваш варіант _____

4. Рід занять:

- Студент
- Безробітний
- Пенсіонер
- Ваш варіант _____

5. Як часто ви купуєте продукцію торгової марки «Забіяка»?

- 5 і більше разів на тиждень
- 3-4 рази на тиждень
- 1 раз на тиждень
- 1 раз на місяць
- Не купую

6. Яку продукцію Ви найчастіше купуєте?

- Сосиски
- Сардельки
- Напівкопчені ковбаси
- Делікатеси (балік, грудинка, паштет, шинка)
- Сире м'ясо та фарш

7. Які ваші найулюбленіші сардельки?

- Сардельки ДСТУ
- Сардельки Вищого сорту
- Сардельки Пузаті
- Сардельки Пузаті з сиром
- Ваш варіант _____

8. На Вашу думку, чи ціна відповідає якості?

- Відповідає
- Не відповідає

9. Чи готові Ви придбати продукцію ТМ «Забіяка» знову?

- Так
- Можливо
- Не впевнений (а)
- Скоріше ні
- Ні

10. Де Ви здійснювали покупку?

- В супермаркеті
- У фірмовому магазині «Улюблений», або «Забіяка&Забіяка»
- На відділені «Укрпошти»
- Ринок
- Ваш варіант _____

Анастасія Близнюк <anastasiabliznuk63@gmail.com> , Марта Кобильчук
<martha105@ukr.net>, Андрій Яринюк <andriy78991@gmail.com>, Богдана Зейкан
<zejkanb@gmail.com>, taras001s@online.ua

Приклад аналізу зовнішнього середовища за всіма критеріями на матеріалах ТОВ «Забіяка»

М'ясопереробна галузь – одна з найважливіших та найбільших сфер у структурі харчової промисловості. Основне завдання галузі - заготівка і забій худоби, птиці, кроликів та виробництво м'яса, ковбасних виробів, напівфабрикатів.

Частина виробництва ковбасних виробів та напівфабрикатів займає велику частку у м'ясній діяльності України. Ковбасні вироби знаходяться на четвертому місці в шкалі продуктів, що користуються постійним попитом у населення, поступаючись молочним продуктам, фруктам та овочам і хлібобулочним виробам.

У м'ясопереробній галузі України розвинене комбіноване виробництво. Основна продукція випускається м'ясокомбінатами. Це, перш за все: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сирокпчені та сиров'ялені, м'ясні делікатеси, натуральні м'ясні напівфабрикати, субпродукти, м'ясо тощо.

Ринок м'ясних виробів та напівфабрикатів України майже досяг свого насичення, існує жорстка конкуренція, яка встановлює перелік, цінову політику та якість продукції. Великий перелік ковбасних виробів та напівфабрикатів у магазинах роздрібної торгівлі змушує виробників шукати та випускати продукти високої якості, створювати інноваційну продукцію.

Виготовлення ковбасних виробів України прямо залежить від того, скільки може вигодувати, а потім надати м'яса аграрний виробник. Здебільшого, зростання попиту на забій аграрних тварин позитивно впливає на ріст і розвиток ринку ковбасних виробів. За результатами досліджень компанії Pro-Consulting, обсяг реалізованих на забій аграрних тварин в 2019 році збільшився на 4,8% в порівнянні з 2018 роком.

Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр. показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр., тис.тон*

*за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Водночас, за результатами досліджень Державної служби статистики України, поголів'я великої рогатої худоби на 1 травня 2019 року склало 3,7 млн голів, що на 3,5% менше, ніж на 1 травня 2018 року. Забій свиней в даний період також скоротилося на 0,4% і склало 6,1 млн голів. Забій птиці, навпаки, збільшилася на 4,6% і склало 210,3 млн голів. Для зіставлення найбільше забою великої рогатої худоби за даними за 2017 рік припадало на

Бразилію - майже 215 млн, далі йшла Індія - 185 млн, США майже 94 млн, а в Китаї трохи більше ніж 83 млн голів великої рогатої худоби.

Споживачі ринку ковбасних виробів - це ті, хто вибирає таку продукцію, адже вона не потребує, або займає мало часу на приготування, і, водночас, вартість її нижча м'яса.

За результатами досліджень Державної служби статистики у січні 2019 року загальний обсяг виробництва ковбасних виробів склав 18,2 тис. т., що на 4,7% нижче показника у січні 2018 року та на 8,5% нижче обсягу виробництва у грудні 2018 року.

Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки наведено на рис.

1.2.



Рис. 1.2. Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки

У сегменті ковбасних продуктів з м'яса, субпродуктів та подібних виробів, а також харчових продуктів на їхній основі у 2019 році було вироблено 17,8 тис. т: сосисок та сардельок – 12 тис. т. (164,9 тис. т. у 2018 році), ковбас напівкопчених – 2,9 тис. т. (-3,1% проти 2018 року), ковбас варено-копчених, напівсухих, сиров'ялених – 1,9 тис. т. (-1,2% проти 2018 року), виробів ковбасних інших – 637 т..

Структуру виробництва ковбасних виробів у 2019 році показано на рис. 1.3.

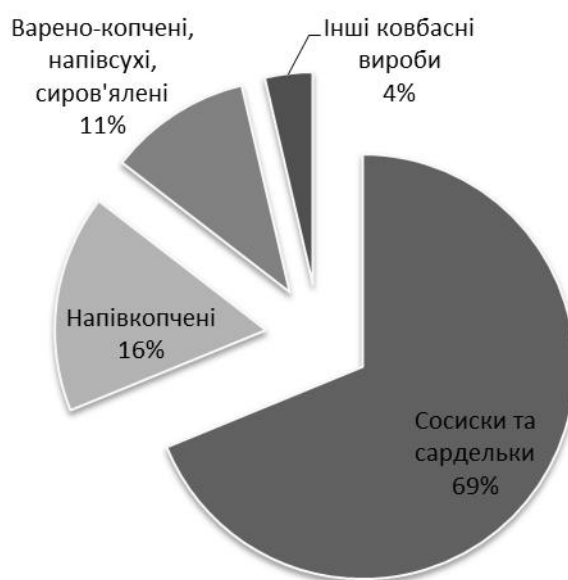


Рис. 1.3. Структура виробництва ковбасних виробів у 2019 році*

* Дані Державної служби статистики України

Найбільшим виробником ковбас залишається ВАТ «Глобинський м'ясокомбінат». Відповідно до звіту компанії в системі розкриття інформації НКЦПФР, у 2017 році компанія виробила і продала: ковбаси і ковбасні вироби – 26 025 т; свинина охолоджена – 6918 т; напівфабрикати – 2 704 т; інше – 1 669 т. Також можна відзначити таких виробників, як М'ясна фабрика «Фаворит плюс», Український бекон, Даноша, АПК-Інвест, М'ясокомбінат «Ятрань», Житомирський м'ясокомбінат, Нива Переяславщини, М'ясокомбінат «Ювілейний».

Найбільше ковбасної продукції виготовляється в Дніпропетровській, Донецькій, Полтавській, Харківській і Запорізькій областях. На рис.1.4 зображено виробництво ковбасних виробів за деякими регіонами.

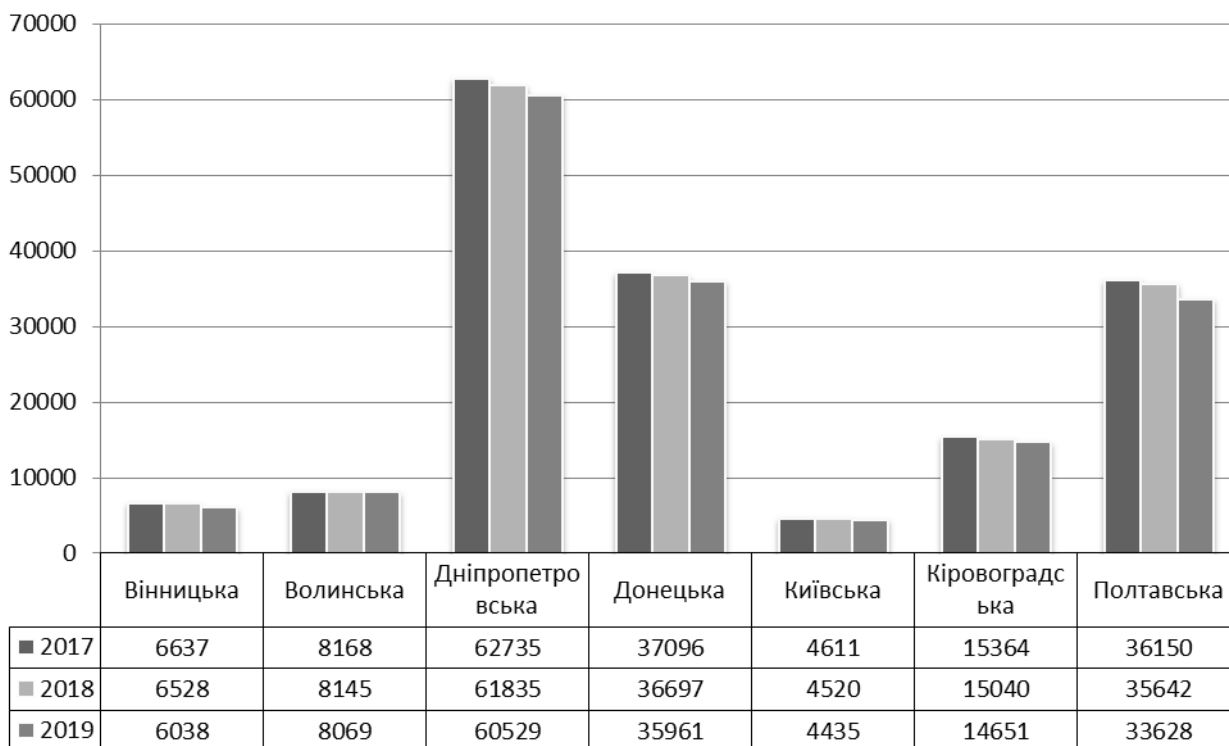


Рис.1.4.Виробництво ковбасних виробів за регіонами 2017-2019 роки, тонн

Експорт ковбасних виробів все ще нижчий за імпорт у 2019 році, проте за результатами Державної митної служби, поставки у лютому 2019 року показали рекордно високий показник останніх років – 67 тон. Вітчизняні компанії найбільше відвантажили ковбасних виробів до Грузії – 30 тон, Азербайджану – 8 тон, Республіки Молдова – 2,5 тон [5].

Ринок ковбасних виробів та м'яса завжди розвивається сезонно. Здебільшого взимку обсяги виробництва ковбасних виробів скорочуються, а з початком весни виробники збільшують кількість виробленої продукції. Восени знову спостерігається деяке скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів.

Для виявлення та оцінки факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз. До цих основних факторів макроекономічного середовища за даним методом аналізу відносять: політичні (political), економічні (economic), соціальні (social) і технологічні (technological) фактори.

Політичні фактори спрямовані на усвідомлення про наміри органів влади щодо розвитку суспільства, створення умов ресурсного забезпечення для кожного підприємства, зміни в законодавстві, правовому контролі та оподатковуванні, а також, за допомогою яких засобів буде проводити в життя політика.

Політична ситуація в Україні є надзвичайно неспокійна. Найбільшою проблемою є військова агресія, в умовах якої нереальне спокійне здійснення підприємницької діяльності,

відбувається значне погіршення інвестиційного клімату, появляється потенційний ризик втрати бізнесу.

До основних політичних факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства можна віднести: зміна уряду, позиція державних органів влади щодо бізнесу, зміна політичного курсу, та інші.

Другою частиною факторів PEST-аналізу є економічні фактори, до яких відносяться: рівень заробітної плати, обмінний курс, рівень інфляції, транспортні тарифи, ставки банківського відсотку, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни.

Дослідження впливу соціальних факторів дасть змогу проаналізувати умови праці на підприємстві, з одного боку, та його соціальне значення – з іншого. Одним із важливих аспектів соціальних факторів є демографічний, так як ринки формуються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Значним є також зміни в структурі доходів та витрат споживачів. На м'ясопереробну діяльність також впливають етнічні та релігійні фактори, які містять відмову від вживання м'яса тієї чи іншої тварини. Але більшість мешканців України не мають релігійних або етнічних заборон до придбання та вживання м'ясомісткої продукції.

У табл. 1.1 складемо узагальнюючу матрицю PEST-аналізу.

Таблиця 1.1.

Оцінка факторів непрямого впливу на підприємство ТзОВ «Забіяка» (PEST-аналіз)

№	Фактор	Прояв	Сила впливу (сильний, середній, слабкий)
1.	Політичний	Військова агресія	Сильний
		Недосконалість законодавства	Сильний
		Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	Середній
		Митне регулювання	Середній
2.	Економічний	Високий рівень інфляції	Сильний
		Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	Сильний
		Нестабільний курс національної валюти	Сильний
		Зростання цін на сировину та енергоресурси	Сильний
		Митні бар'єри	Слабкий
		Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	Середній
3.	Соціальний	Демографічні зміни	Середній
		Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	Середній
		Низька мотивація праці	Сильний
		Соціальні умови на підприємстві	Сильний
		Психологічний клімат у трудовому колективі	Сильний
		Можливість самореалізації	Слабкий
4.	Технологічний	Ресурсозалежність виробництва	Сильний
		Високий рівень зношеності основних фондів	Сильний
		Використання інноваційних технологій	Сильний
		Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	Середній

Також впливовим є вплив моделі поведінки покупців, головні події та фактори впливу, думки і ставлення споживачів, а також способи життя людей. Розвиток

вегетаріанства є загрозою втрати потенційних споживачів. Окрім цього все більше людей віддають перевагу діетам та здоровому способу життя, і тому відмовляються від споживання м'ясної продукції.

Технологічний фактор PEST-аналізу дає змогу виявити тенденції технологічного розвитку підприємства, забезпечити підприємство інформацією, яка дасть змогу вчасно реагувати на нові розробки в науці та техніці.

Для оцінки сил підприємства і його слабкостей, а також його можливостей та загроз використовуємо SWOT – аналіз, дані зведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

SWOT – аналіз для підприємства ТзОВ «Забіяка»

Можливості (O)	Загрози (T)
- Збільшення виробництва продукції;	- Висока плинність кадрів;
- Удосконалення виробництва продукції;	- Насиченість ринку продукцією низької якості;
- Розширення збутової мережі роздрібного продажу;	- Низька результативність збутової діяльності;
- Підвищення рівня професійності кадрів;	- Зниження рівня кваліфікації кадрів;
- Експорт продукції;	- Неконкурентоздатність частини продукції (невідповідність стандартам);
- Розширення товарного асортименту;	- Перенасичення ринку;
- Позиціонування якісної продукції, як бренд регіону;	- Великий рівень конкуренції в галузі;
- Зниження витрат на збут продукції;	- Зниження рівня споживання м'ясної продукції;
- Зниження виробничих витрат;	- Нестабільність в економіці;
- Інвестиційний потенціал;	- Технологічне відставання;
- Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок.	- Неможливість вчасно і адекватно реагувати на зміни в законодавстві.
	- Зниження рівня доходів населення;
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Впізнаваність організації, позитивний імідж;	- Низька платоспроможність населення;
- Кваліфікований персонал;	- Незначний рівень готовності працівників до змін;
- Значний спектр товарів, що виробляються;	- Невисокий термін зберігання продукції;
- Свіжість продукції;	- Недостача оборотних коштів;
- Підприємство працює з дотриманням вимог системи НАССР (система контролю безпечності харчових продуктів, що застосовується у США, Канаді, Європі, Австралії, Японії, а також в низці інших розвинених країн);	- Тривалий час впровадження інновацій в життя та потреби значних інвестиційних коштів
- Жорсткі стандарти контролю безпечності продукту на виробництві	- Слабке управління взаємовідносинами з споживачами
- Доступні ціни;	- Значна залежність від стабільності поставок сировини;
- Налагоджена збутова мережа роздрібної торгівлі продукцією;	- Низький рівень фінансування розвитку;
- Наявність вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва;	- Робоча міграція кваліфікованих працівників;
- Стійке укорінення смакових традицій споживання м'яса та м'ясної продукції.	- Складність доступу до інформації щодо розвитку ринку продукції і рівня конкуренції виробників;
	- Зростання конкуренції з боку іноземних компаній/ імпортової продукції;

Отже, матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Забіяка» показує, що підприємство має певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але воно має змогу використовуючи свої сильні сторони та можливості реалізувати певні стратегії, які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз. Так як підприємство збирається збільшувати обсяг виробництва і захоплювати більші сегменти ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і яка передбачає глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином: мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію; удосконалювати реалізацію в тих районах, в яких вже налагоджена; проводити активну рекламну компанію своєї продукції.

Для аналізу рівня конкуренції застосуємо модель М. Портера і у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Оцінка рівня конкуренції за чинниками

Чинники	Оцінка параметра (високий-3, середній-2, низький рівень-1)	Коментар
1	2	3
1. Оцінка рівня конкуренції з боку товарів-замінників		
Товари-замінники, здатні забезпечити більш низька якість за нижчими цінами	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити більш високу якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але тими ж цінами	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але вищими цінами	1	Поява товарів-замінників не небезпечно
Підсумковий бал	7 – середній рівень	
2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції		
Кількість конкурентів	3	Середній рівень насичення ринку
Темп зростання ринку	1	Сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	2	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостям, але відрізняється за додатковими пріоритетами
1	2	3
Обмеження у підвищенні цін	2	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат
Підсумковий бал	8 – середній рівень	

3. Оцінка загрози входу нових конкурентів		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	2	Існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	2	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку
Диференціація продукту	1	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	1	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	3	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	2	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих підприємств до зниження цін	2	Великі гравці не підуть на зниження цін
Темп зростання галузі	2	Сповільнений
Підсумковий бал	15 - середній рівень загрози входу нових гравців.	
4. Вплив покупців		
Частка покупців з великим обсягом продажів	2	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів
Схильність до перемикання на товарів-субститутів	2	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів
Чутливість до ціни	2	Покупець буде переключатися тільки при значущою різниці в ціні
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	1	Повна задоволеність якістю товару
Підсумковий бал	7 - середній рівень загрози втрати клієнтів	
5. Вплив постачальників		
Кількість постачальників	1	Широкий вибір постачальників
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	2	Обмеженість обсягів
Витрати перемикання на інших постачальників	1	Низькі витрати перемикання на інших постачальників
Пріоритетність спрямування для постачальника	2	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Підсумковий бал	6 - середній рівень впливу постачальників	

Отже, проаналізувавши чинники впливу на підприємство, по всіх групах середній рівень впливу на конкуренцію.

Навчально-методичне видання

Автор: Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна

**Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління
розвитком підприємства**
Методичні рекомендації до практичних робіт

Друкується в авторській редакції