

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ЖУКЕВИЧ СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА

УДК 658.14.012.2”313”:658.012.12:663/664

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Спеціальність: 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

**Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор
ФАРІОН ІВАН ДЕМ’ЯНОВИЧ**

Тернопіль - 2006

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	
1.1. Функціональна роль аналізу у формуванні системи стратегічного управління	9
1.2. Теоретико-методичні основи й інформаційна база стратегічного аналізу	25
1.3. Організаційно-економічні особливості споживчої кооперації як об'єкта стратегічного аналізу	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	64
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	
2.1. Економіко-аналітична діагностика внутрішнього середовища споживчої кооперації	66
2.2. Моніторинг і аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища	91
2.3. Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації	107
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	125
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ	
3.1. Аналіз та моделювання чинників формування стратегії підприємств споживчої кооперації	127
3.2. Аналітичне обґрунтування прогнозування стратегічного розвитку споживчої кооперації	145
3.3. Матричні методи аналізу та оцінки стратегічних альтернатив розвитку споживчої кооперації	160
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	179
ВИСНОВКИ	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	185
ДОДАТКИ	209

ВСТУП

Актуальність теми. В процесі просування України шляхом ринкових реформ, інтеграції вітчизняної економіки у світове співтовариство необхідно подолати негативний вплив низки факторів, характерних для трансформаційної економічної системи: мінливість конкурентного середовища, високий рівень інфляції, політична нестабільність, неврегульованість юридичних питань. Це зумовлює необхідність орієнтуватися в управлінській діяльності на методи стратегічного менеджменту. Їх використання забезпечує оперативне відстежування змін в економічному середовищі. Це прискорює процес адаптації до них і уможливорює обґрунтування чіткої стратегії на майбутнє. Врешті і зусилля суб'єктів господарювання спрямовуються на пошук довготермінових конкурентних переваг. Загалом йдеться про розробку науково-обґрунтованої, високоефективної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємств. Формування процедур ефективного і результативного стратегічного менеджменту можливе в процесі аналітичного забезпечення кожного етапу стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного аналізу.

Термін “стратегічний аналіз” став широковживаним завдяки еволюції та запровадженню стратегічного менеджменту. Значний досвід використання стратегічного аналізу в управлінській діяльності накопичений країнами із розвинутою ринковою економікою. В Україні поки що стратегічний аналіз перебуває на стадії становлення, відтак потребує глибшого дослідження. Втім, перенесення бази цього аналізу, опрацьованої вченими, на практику вітчизняних господарюючих суб'єктів без урахування особливостей їх діяльності не принесе бажаних результатів. Необхідно адаптувати кращу зарубіжну практику до вітчизняної з орієнтацією на трансформаційні зміни в економіці України. Актуальність зазначених питань та недостатній рівень комплексного підходу до організації та методики стратегічного аналізу визначили вибір теми, цільове спрямування даного дослідження та його актуальність.

Самостійними, спеціальними розробками у сфері стратегічного аналізу є дослідження вітчизняних науковців П. Головка, М. Ковальчука, С. Сагової, К. Редченка, І. Фаріона. Серед науковців, які певною мірою торкалися цієї проблеми,

слід назвати І. Бланка, Ф. Бутинця, С. Голова, Б. Литвина, Є. Мниха, М. Пушкара, В. Рудницького, М. Чумаченка, С. Шкарабана. Питання стратегічного аналізу також розглядали вітчизняні й зарубіжні дослідники науки про стратегічне управління І. Ансофф, В. Василенко, С. Віханський, С. Кузнєцова і В. Макарова, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікленд і А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Втім здебільшого принципово важливі питання методики стратегічного аналізу з використанням методів та моделей економіко-математичного моделювання і прогнозування розглядаються досить спрощено. Водночас проблематика стратегічного аналізу, його ролі в управлінні підприємницькою діяльністю у ринкових умовах господарювання з урахуванням специфіки галузі, зокрема підприємств споживчої кооперації, охоплює низку організаційних, методологічних і методичних аспектів, які вимагають глибокого і комплексного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану комплексної науково-дослідної теми Тернопільського державного економічного університету „Дослідження і розробка методології і методики питань організації обліку, аналізу, контролю і аудиту в сфері послуг (галузей соціальної інфраструктури)” (державний реєстраційний номер 0105U000853). Зокрема, автором розроблена методика економіко-аналітичної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі.

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у розробленні організаційних та методичних підходів здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації.

Відповідно до мети окреслено такі завдання для її досягнення:

- дослідити концептуальні теоретико-методичні підходи до формування системи стратегічного аналізу з метою вироблення пропозицій щодо його здійснення з урахуванням специфіки галузі;
- розкрити організаційно-економічні особливості діяльності підприємств споживчої кооперації, які впливають на методику та побудову моделі здійснення стратегічного аналізу;
- провести економіко-аналітичну діагностику внутрішнього середовища підприємств споживчої кооперації;

- розробити механізм моніторингу та оцінки факторів впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємств споживчої кооперації;
- адаптувати методику визначення стратегічних позицій і конкурентних переваг до особливостей та умов діяльності споживчої кооперації;
- сформулювати механізм моделювання економічної системи як основи прийняття стратегічних рішень, застосовуючи методи економіко-математичного моделювання та прогнозування;
- визначити прогнозні параметри господарсько-фінансової діяльності підприємств споживчої кооперації з подальшим обґрунтуванням обраної стратегії.

Об’єктом дослідження є економіко-аналітична діяльність підприємств споживчої кооперації.

Предметом дисертаційного дослідження є теоретичні, методичні, практичні аспекти здійснення та вдосконалення стратегічного аналізу як функції управління, що забезпечує конкурентоспроможну діяльність підприємств, адекватну сучасній стадії трансформаційної вітчизняної економіки.

Методи дослідження. В процесі дослідження у роботі використовувалися методи теоретичного узагальнення, діалектичного і системного підходу (при визначенні функціональної ролі аналізу в системі стратегічного управління); методи індукції, дедукції, абстракції і формальної логіки (для визначення й уточнення економічної сутності та змісту понятійного апарату); метод системного аналізу (при розкритті змісту категорії „стратегічний аналіз” й опрацюванні методики його здійснення); методи причинно-наслідкового зв’язку і порівняння (при виокремленні стратегічного з поміж інших видів економічного аналізу та встановленні відмінностей між ними); порівняння, групування, метод середніх величин, кореляційно-регресійний аналіз, лінійне програмування (для опрацювання масиву звітних даних й у моделюванні економічної системи); синтезу, деталізації, формалізації, економіко-математичного моделювання, проектування інформаційних систем (для виявлення та дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх чинників формування стратегії та обґрунтування прогнозування стратегічного розвитку).

Теоретико-методологічною базою та інформаційною основою дисертаційної роботи стали: висвітлені у працях класиків світової економічної науки положення

теоретичних узагальнень концептуальних підходів, наукових гіпотез та сучасних інтерпретацій теорії стратегії, стратегічного управління, стратегічного аналізу; сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідження, присвячені організаційно-методичним проблемам здійснення стратегічного аналізу; періодичні видання з досліджуваних питань, а також законодавчі та нормативні акти України; інструктивно-методичні матеріали, документи та фінансові звіти діяльності спілки споживчих товариств України й Тернопільської області, статистичні дані органів державної статистики України.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в розробленні концептуальних та методичних підходів до стратегічного аналізу з метою формування стратегії ефективної, конкурентоспроможної фінансово-господарської діяльності підприємств споживчої кооперації в умовах ринкової економіки. Наукову новизну засвідчують такі конкретні наукові результати.

Вперше запропоновано:

– модель здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації, складовими якої є економіко-аналітична діагностика, моніторинг та оцінка факторів впливу зовнішнього середовища, визначення позицій і конкурентних переваг, прогнозування й економіко-математичне моделювання економічної стратегії, оцінка альтернатив розвитку окремих складових системи споживчої кооперації;

– розроблено методику моніторингу та оцінки факторів впливу зовнішнього середовища, що враховує загрози і можливості, які є чи можуть виникнути в майбутньому;

– сформовано комп'ютеризовану підсистему стратегічного аналізу та прогнозування основних показників діяльності підприємств споживчої кооперації, суть якої полягає в побудові економіко-математичних моделей оперативного визначення впливу факторів на розвиток торгівлі, заготівлі, виробництва й інших видів діяльності, що дало можливість визначити пріоритетний розвиток окремих її галузей.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні основи фінансово-господарського механізму споживчої кооперації, в умовах її реструктуризації, досліджено її особливості, як комплексно-інтегрованої, адміністративної галузі, що охоплює різноманітні види діяльності, приоритетними із яких є торгівля, заготівля, виробництво;

- методичні засади, класифікація, завдання стратегічного аналізу, а також чітке розмежування двох різних, але водночас взаємопов'язаних видів економічного аналізу: перспективного та стратегічного з огляду на відмінні цілі щодо прийняття управлінських рішень;

– методика комплексної економіко-аналітичної діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємств споживчої кооперації, яка здійснена за галузевими видами та в територіальному розрізі й охоплює матеріально-технічну базу, фінансовий стан, фінансові результати, персонал;

– система обґрунтування і вироблення економічних прогнозних параметрів для підприємств торгівлі як стратегічного виду діяльності споживчої кооперації в сучасних умовах господарювання. Суть авторського підходу полягає у поєднанні кількісних і якісних моделей і методів прогнозування діяльності споживчої кооперації з подальшим обґрунтуванням обраної стратегії, основним напрямком якої є максимальне використання ресурсного потенціалу.

Удосконалено:

– методику визначення стратегічних позицій та конкурентних переваг суб'єктів господарювання, яка полягає в застосуванні прийнятих у країнах з розвинутою ринковою економікою методів комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дало змогу розробити загальну стратегію поведінки підприємств споживчої кооперації в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень і розробленні методологічних підходів до здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації.

Методичні рекомендації здобувача стосовно здійснення економіко-аналітичної діагностики внутрішнього середовища підприємства та його стану, запропонований механізм економіко-математичного моделювання, визначені прогнозні значення діяльності підприємств споживчої кооперації втілені й використовуються в

Тернопільській спілці споживчих товариств (довідка № 1-54-1 від 20.04.2005 р.), Головному управлінні економіки Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка №1 – 38 від 12.05.2005р.), а також в навчальному процесі Тернопільського державного економічного університету при розробці і викладанні дисциплін “Стратегічний аналіз”, “Діагностика та економічний аналіз у сфері послуг”, „Фінансовий аналіз”, „Реструктуризація підприємств”, „Управлінський облік”, „Контролінг”, „Облікова політика підприємств”, „Облік підвищеного типу в промисловості (креативний облік)” (довідка №126 – 26/1560 від 22.09.2005 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримала особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, що є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційної роботи доповідались, обговорювались і отримали схвалення на XIV міжнародній науково-практичній конференції “Формування стратегії розвитку регіону на інноваційній основі”. – Чернівці, 13 – 14 травня 2004 р., II міжнародній науково-практичній конференції “Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю”. – Черкаси, 24 – 26 березня 2004 р., міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції”. – Рівне, 8 – 9 жовтня 2004 р., міжнародній міжвузівській науково-практичній конференції „Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства”. – Тернопіль – Мукачево, листопад 2004 р.

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 17 робіт (наукові статті, доповіді) загальним обсягом 33,31 д. а. (особисто автору належить 17,2 д.а.), з них 7 статей у фахових виданнях обсягом 3,66 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційне дослідження загальним обсягом 298 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 291 найменування, що займає 24 сторінки, та додатків, які розміщені на 89 сторінках. Основний зміст дисертації викладено на 184 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Функціональна роль аналізу у формуванні системи стратегічного управління

Висхідними позиціями теоретичного дослідження є визначення основних категорій, що стосуються його об'єкта та предмета. Основні категорії обраного предмета дослідження – стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз.

Стратегічний менеджмент як самостійна наука про управління та й сам термін „стратегічне управління (менеджмент)” став предметом всебічного дослідження на Заході у 1960–1970-х роках. І саме у наукових працях зарубіжних вчених І. Ансофа, С.Донела, П. Друкера, К. Емануеля, Б. Карлоффа, Г. Кунца, Х. Мінцберга, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера та інших науковців було розроблено ключові категорії та засади цього напрямку, охарактеризовано основні етапи процесу стратегічного управління. Протягом останнього часу стратегічне управління є актуальним напрямком дослідження у науковців пострадянського простору. Можна виділити праці як російських вчених, зокрема, Г. Азоева, В. Вінокурова, А. Градова, Л. Довганя, А. Люкшинова, А. Панова, В. Маркової та С. Кузнєцової, Р. Фатхутдінова так і вітчизняних – І. Бланка, М. Володькіної, В. Василенка, В. Немцова, С. Оборської, Г. Осовської, М. Пушкаря, В. Рудницького, Т. Ткаченка, О. Фіщук, І. Фаріона, З. Шершньової, М. Чумаченька.

Система управління – це єдність організаційно-правової форми і структури управління певним соціально-економічним об'єктом (рис.1.1).

Кожній моделі управління відповідає певна система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього

середовища на розвиток організації. Мову слід вести про певну концепцію управління.

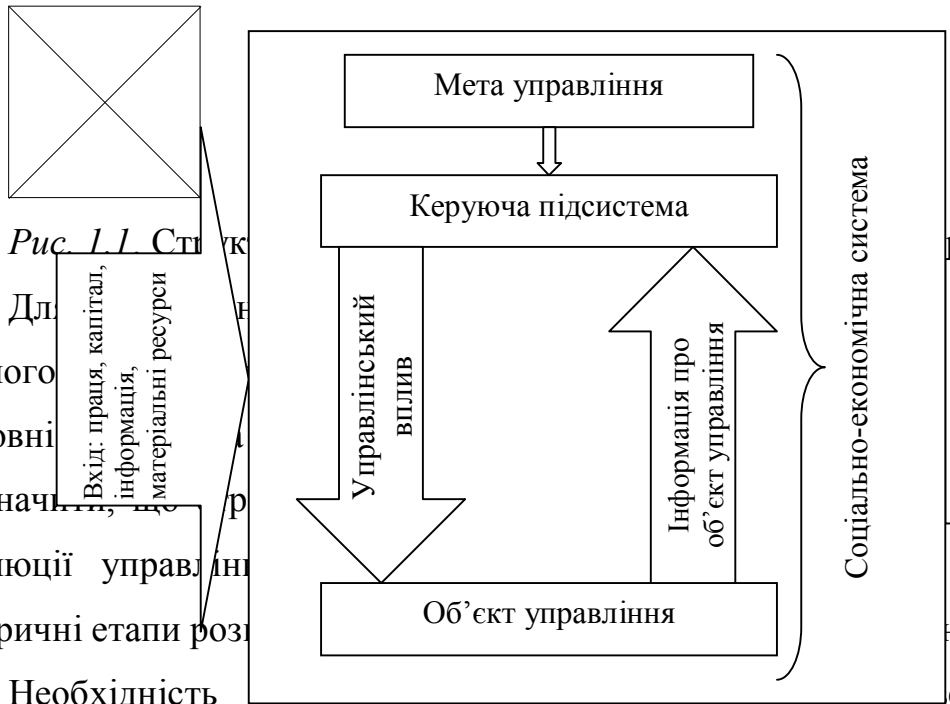


Рис. 1.1. Структура управління. Для управління потрібні як його основні відзнаки, так і еволюції управління історичні етапи розвитку. Необхідність

рування [213, с. 176]. зного аналізу суть, зміст, мперед, слід результатом виділяють наступні ння (табл. 1.1). ердження концепції

стратегічного управління зумовлено: постановкою нових, складніших, швидко змінюваних завдань, які стали наслідком динамічності та невизначеності середовища, що відрізняється великою кількістю змінних, складним характером залежностей, наявністю випадкових факторів і часових обмежень; необхідністю прискорення реакції організації на зміни в навколишньому середовищі; значною ціною помилкових рішень; тим, що нема розроблених формалізованих схем і процедур, якісних невизначених завдань, які характерні для менеджменту. Таким чином, еволюцію систем управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських завдань.

Таблиця 1.1

Еволюція систем управління [14; 276]

Характеристика етапів		Період (за І.Ансоффом)	Параметри (за І.Ансоффом)	Основні характеристики
За З.Шершньовою [276, с.17]	За І.Ансоффом			
Фаза 1 Поточне управління „за відхиленням”	Етап 1 Управління на основі контролю за виконанням (постфактум)	з 1900р.	Бюджетування	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежене розробкою бюджетів і

				поточних планів організації. (Аналіз заради аналізу).
<u>Фаза 2</u> Управління „від досягнутого”, з елементами передбачення майбутнього	<u>Етап 2</u> Управління на основі екстраполяції майбутнє передбачають шляхом екстраполяції минулого	з 1950-х рр.	Довгострокове планування	У діяльності організації застосовують елементи аналізу і контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації. При плануванні використовують екстраполяційне передбачення майбутнього.
<u>Фаза 3</u> Управління „за цілями”, з організацією на зовнішнє середовище	<u>Етап 3</u> Управління на основі передбачення змін, які можливо врахувати при розробці стратегічного плану	з 1970-х рр..	Стратегічне планування	Діяльність організації спрямована на врахування кон'юнктури ринку, опановують „стратегічне мислення персоналом”. Планування стратегічне, розробляють „стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях „продукт-ринок”.
<u>Фаза 4</u> Стратегічне управління	<u>Етап 4</u> Управління на основі гнучких термінових рішень, коли ситуації виникають так швидко, що їх неможливо передбачити	з 1990-х рр..	Стратегічний менеджмент	Діяльність спрямована на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка була б максимально наближеною до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовують стратегічне планування, яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовується для досягнення зазначених вище етапів.

Простежуючи розвиток економічної думки щодо стратегічного управління та ролі у ньому економічного аналізу, не важко помітити різноманітність у поглядах. Аналіз наукової літератури [5; 13; 43-45; 53; 68; 90; 96; 106; 139; 148; 153; 157; 163; 167; 171; 172; 185; 187; 199; 256; 264; 276] дав нам змогу виділити кілька точок зору на поняття “стратегічне управління”. Погляди авторів стосуються стратегічного управління підприємств стосовно умов, в яких його здійснюють, – в ринковій економіці чи в економіці, що трансформується.

Ряд авторів притримується думки класиків науки про стратегічне управління А. Томпсона і М. Стрікланда, що “це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі

релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів при постійних змінах та розвитку” [253, с. 565].

Друга група авторів у визначеннях стратегічного управління робить наголос на окремих аспектах – цілях, напрямках управлінського процесу та ін. Так, Р. Фатхутдінов відзначає спрямованість стратегічного менеджменту на “забезпечення конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації” [264, с. 7].

Концептуальний підхід характерний для визначення стратегічного управління в З. Шершньової та С. Оборської, які виділяють, що “стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає змогу встановити цілі розвитку, порівнюючи їх з можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки і реалізації системи стратегій” [276, с. 27].

Цільова спрямованість простежується у наступних дослідників. А. Люшкинов стверджує що “стратегічний менеджмент – це діяльність щодо забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, яка дає змогу оптимально використовувати існуючий потенціал і пристосовувати його до зовнішніх вимог...– це галузь наукових знань, яка охоплює методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації для досягнення цілей організації” [148, с.7]. А. Панов доводить, що “стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність щодо розробки і реалізації довгострокових цілей, підтримання ефективних взаємовідносин фірми з її оточенням при відповідності поставлених цілей її внутрішнім можливостям” [187, с.12].

На думку М. Володькіної, “стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, який спрямований на розробку і реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін у зовнішньому середовищі” [45, с. 9].

У визначенні деяких авторів наголос зроблено на стратегічних рішеннях, в основі яких є оцінка, аналіз, прогноз. „Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, який ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу

підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як основну зв'язкову ланку між тим, чого організація хоче досягнути – її цілями і політикою, яку вибрали для досягнення цих цілей. Стратегічний менеджмент – це комплексна система управління, яка ґрунтується на прогнозуванні зовнішнього середовища і розробці способів адаптації підприємства до його змін”, – визначають автори В. Маркова, С. Кузнецова” [153, с. 6]. Неможливо не погодитися з думкою Б. Литвака, який стверджує, що “стратегічне управління – це не тільки фіксування бажаного стану організації в майбутньому, й насамперед забезпечення можливості прийняття сьогодні ефективних стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення бажаного стану у майбутньому” [145, с. 171].

Взаємозв'язок стратегічного із оперативним управлінням простежується у визначенні С. Масютіна, який стверджує, що “стратегічне управління визначається як комплекс не тільки управлінських стратегічних рішень, які спричиняють довготривалий розвиток підприємства, а й конкретних дій (заходів), що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, які спричиняють необхідність стратегічних маневрів, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку” [157, с. 69].

Стратегічне управління називають ще ринковим (Strategic market managements). Пояснюється це тим, що стратегічні рішення більшою мірою повинні враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення, ніж внутрішні фактори, тобто мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок і т. д.) і в управлінні здійснювати маркетинговий чи ринковий підхід на відміну від виробничого, який зорієнтований на внутрішні можливості. Наведені визначення не суперечать одне одному, вони лише тією чи іншою мірою уточнюють внутрішній механізм стратегічного управління.

Ряд авторів ототожнюють стратегічне управління з плануванням, хоча ці поняття слід відрізняти одне від одного, оскільки планування є функцією, тобто складовим елементом управління. Стратегічне управління, на відміну від стратегічного планування, орієнтована система, яка не обмежується розробкою стратегії, але розглядає і процес реалізації стратегії, а також оцінку та контроль. Під

стратегічним менеджментом, стверджує британський дослідник управлінського стратегічного обліку Уорд Кіт, слід розуміти інтегрований управлінський процес, який об'єднує елементи планування, реалізації і контролю функціонування бізнес-стратегії. Автор розглядає стратегічний менеджмент як ітеративний процес аналізу, обліку планування та контролю [256, с. 13].

Необхідність і важливість стратегічного менеджменту в умовах ринкової економіки визначається його значенням і викликана перевагами, до яких відносять: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів „невизначеності майбутнього”; можливість враховування об'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих факторів; сформуванню відповідні інформаційні банки; можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; забезпечити довготривалу короткострокову ефективність і прибутковість організації; можливість зробити організацію керованішою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизувати у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості організації та окремих її підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відчутної системи регулювання, контролю й аналізу; оптимізація виробничого процесу та системи зовнішніх зв'язків, яка є сприятливою до змін і дає змогу досягти майбутніх цілей.

Актуальність стратегічного управління в умовах економічної невизначеності не викликає сумнівів, однак є ряд труднощів, пов'язаних із тим, що формування теоретичних основ щодо організації, методології і методики стратегічного управління перебуває на початковій стадії дослідження. Крім того, як на нашу думку, необхідна адаптація основ стратегічного управління, які розробили західні вчені, до вітчизняних економічних умов перехідного періоду. Так, Г. Агужен, один із перших дослідників стратегічного управління в Україні, наголошував на наступних особливостях ринкової економіки, з якими стикаються вітчизняні підприємства при розробці та впровадженні стратегії: нерівномірність розподілу

доходів; нестабільність економіки в цілому і в розрізі окремих секторів; наявність монополістичних елементів; наявність форм економічної діяльності, що може нашкодити оточенню; неефективний розподіл між теперішнім і перспективним споживанням та ін.

Дещо по-різному описують у літературі алгоритм процесу та здійснення окремих етапів стратегічного управління. Так, зарубіжні автори у найзагальнішому вигляді трактують систему стратегічного управління як сукупність наступних двох груп взаємопов'язаних складових [43; 44; 68; 96; 153; 253; 264].

1. Формулювання стратегії. Сюди включають такі послідовні етапи: а) визначення мети і місії організації; б) формулювання цілей (у т. ч. аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення довготермінових конкурентних переваг); в) вибір стратегії (розпізнавання стратегічних альтернатив, оцінка і власне вибір стратегії).

2. Впровадження стратегії та оцінка її результатів за такими послідовними етапами: а) вдосконалення організаційної структури і мотиваційної системи; б) визначення короткотермінових цілей, розробка бюджетів і функціональних стратегій; в) стратегічний контроль. Причому, перших два етапи є послідовними, а третій взаємопов'язаний із ними.

Вітчизняні науковці [40; 45; 163; 172; 276] розглядають стратегічне управління як сукупність взаємопов'язаних етапів і виділяють такі з них: визначення місії і стратегічних цілей; аналіз середовища; вибір стратегії; виконання стратегії; контроль за виконанням. Схему стратегічного управління в більш деталізованому вигляді можна описати як сукупність наступних складових: концепція організації; аналіз; діагноз; прогноз; цілі діяльності; стратегії; система планів, проектів і програм розвитку організації; підсистема забезпечення виконання планів, формування системи стратегічного управління; стратегічний контроль [172, с. 119]. Зазначено, що елементи стратегічного управління є обов'язковими складовими економічної політики підприємств.

Простежуючи розвиток економічної думки, можна зробити висновок, що центральне місце у стратегічному управлінні й аналізі, його причиною та

результатом є стратегія. Розуміння змісту, суті цього поняття дасть змогу визначити особливості стратегічного управління із подальшим їх урахуванням у розробці методики досліджуваного виду аналізу.

Давньогрецька етимологія терміну “стратегія”, який у буквальному перекладі означає “мистецтво ведення війська”, нагадує про початковий, суто агресивний зміст цього поняття. Словники визначають стратегію як “план перемоги над ворогом”, а за тлумаченням В. Даля стратегією є “вчення про краще розташування і ужиток усіх військових сил і засобів” [32]. В економічній науці поняття „стратегія” почали застосовувати у 1950-х роках, а родоначальниками академічної науки про стратегію підприємства вважають А. Чандлера, І. Ансоффа та К. Ендрюса. Народження дисципліни “стратегія підприємства” тісно й органічно пов’язано з розвитком планування. У 1960-х роках основну увагу в теорії планування приділяли комплексному розгляду підприємства на віддаленому плановому горизонті, що підтверджують праці Ж. Стейнера (G. Steiner) та Р. Акоффа (R. Ackoff).

Проаналізуємо визначення стратегії в хронологічному порядку (табл.1.2).

Різноманітність підходів і думок вказують на багатосторонність досліджуваної категорії та відсутність однозначності. Узагальнюючи розглянуті підходи, можна згрупувати й виділити наступне: стратегія – це засіб управління при досягненні кінцевих результатів, тобто стратегію розглядають як процес, та стратегія як матеріалізована субстанція у вигляді довготермінового плану, бюджетів, інструкцій та інше. Багатоаспектність цього поняття можна простежити у М. Мінцберга, який дав його визначення через комбінацію п’яти “П”: стратегія як план, принципи поведінки, позиція у конкурентному просторі, перспектива, порядок дій і заходів для реалізації плану [167].

Таблиця 1.2

Етимологія поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3

1. Стратегія як метод установаження довготермінових цілей організації, програми її дій та залучення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	А. Чандлер, 1962 р.	Довготермінові цілі розробляють на тривалий час і вони не підлягають перегляду відповідно зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія – це набір правил для прийняття управлінських рішень	І. Ансофф, 1965 р.	Одним із методологічних інструментів є системний аналіз. Введення понять корпоративної та бізнес-стратегій; основні питання – продуктові ринки, конкурентна перевага, синергія; створення методу „всеохоплюючого стратегічного управління” – багатофакторного процесу, що враховує безліч параметрів впливу на успіх фірм.
3. Стратегія – набір цілей та завдань підприємства, політики і планів для досягнення цілей	К. Ендрюс, 1971 р.	Концепція корпоративної стратегії як загальна для всіх теорія. Стратегія має два аспекти: формулювання (зміст та результат аналізу) і реалізація (адміністрування)
4. Стратегія як спосіб планування цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	Р. Анкофф, 1965р., Ж. Стейнер, 1977 р. та ін.	Стратегія тісно пов’язана з плануванням. При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації.
5. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	Гарвардська школа бізнесу, 1970 – 1980 р. р.	Перехід від індуктивного до дедуктивного методів щодо теорем формулювання стратегії. Взаємозв’язок між стратегією, організаційною формою компанії та позицією на ринку.
6. Стратегія як метод визначення конкурентних позицій та цілей організації	М. Портер, 1980 – 1985 р. р.	Модель п’яти конкурентних сил у галузі, ланцюг формування вартості та ін. Стратегія невіддільна від конкурентного середовища; успіхи та невдачі фірми обумовлені вибором стратегії для її позиціонування на ринку.
7. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основну увагу приділяють формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів

1	2	3
8. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
9. Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дає змогу досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
10. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень у галузі маркетингу та інновацій. Найважливіше рішення – вибір ринків
11. Стратегія як узагальнююча модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	А. Томпсон, А. Стрікленд, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (цілеспрямованою, запобіжною) і реактивною (що адаптується). В основі розробки, формулювання, реалізації і контролю аналіз зовнішнього оточення та стану компанії.
12. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення цілей які конкретних накреслила компанія	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив
13. Стратегія як програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення стратегічних цілей	А. Градов, 1999 р., Р. Фатхутдінов, 2001 р.	Адаптація закордонних вчень про стратегію до умов російських умов господарювання. Розробка функціональних стратегій, методичні основи розробки стратегічних управлінських рішень.
14. Стратегія як комплексний план діяльності підприємства для досягнення довгострокових цілей, спрямований на закріплення позицій	К. Редченко, 2000 р. В. Немцов, Л. Довгань, 2002 р. М. Володькіна, 2002 р. та інші	Адаптація до трансформаційних вітчизняних умов господарювання. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, елементи портфельного аналізу та ін.

Не зупиняючись детально на розгляді й аналізі теоретичної думки щодо поняття „стратегія” (їх є значно більше від розглянутих), систематизуючи основні теоретичні підходи, ми вважаємо, що стратегія – це визначений, науково

обґрунтований довготерміновий напрям (генеральний курс) розвитку організації, якому відповідають певна система заходів і дій та концептуальні засади поведінки, реалізація яких сприяє досягненню цілей діяльності та утвердженню її місії в ринковому просторі.

Ознайомлення з теоретичними питаннями нашої проблематики дає змогу виділити концептуальні засади здійснення стратегічного управління та розробки стратегії [68; 145; 264].

1. Науково-аналітичне передбачення і розробка стратегії. Цей принцип базований на тому, що для розробки стратегічного рішення необхідно здійснювати економічний аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації фінансово-господарської діяльності, динаміку її зміни. Необхідний прогноз із розробкою сценаріїв розвитку організації у найближчій та подальшій перспективі. Перевірені, науково обґрунтовані стратегії можуть бути розроблені завдяки детальному аналізу з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації і найімовірніших тенденцій їх змін.

2. Врахування і узгодження зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку організації. Вітчизняні науковці поділяють основні чинники формування й реалізації стратегії на зовнішні (ринок, умови попиту; стан національної економіки, економіко-правове середовище; конкуренти; технології) і внутрішні (структура виробництва; маркетинг; менеджмент; інвестиційна політика). Стратегічні рішення, прийняті на основі врахування тільки однієї з груп факторів, будуть недостатньо системними і помилково прийнятими.

3. Специфічність, що пояснюється різноманітністю стратегічної поведінки підприємства. Альтернативність і багатоваріантність. Стратегію розробляють і реалізують для всієї організації (підприємства) як єдиної господарської одиниці на тривалий період, і вона стосується концептуальних, життєво важливих напрямків діяльності та найвищих рівнів управління. Таке твердження підводить до того, що кожному ієрархічному рівню, напрямку діяльності, певним умовам та обставинам мають відповідати певна стратегія чи їх набір. Портфель стратегій повинен містити ряд альтернативних варіантів, що можуть бути використані зі зміною внутрішніх та

зовнішніх умов. З цією метою у літературі описані різні види стратегій, які можна прокласифікувати та згрупувати за низкою ознак (додаток А).

4. Пріоритетність людського фактора організації, що обґрунтовано наступними аспектами: ефективне досягнення стратегічних цілей можливе через „збудження” зацікавленості персоналу й особливо осіб, які приймають управлінські рішення; управлінський персонал (менеджери) мають володіти професійними якостями, необхідними для реалізації стратегічних рішень; діяльність організації спрямована на задоволення ринкового попиту, який формують споживачі.

5. Визначеність стратегії та організація стратегічного контролю. Щоб забезпечити розуміння персоналом поставлених перед ним завдань, які впливають із сформованої керівництвом стратегії, необхідне чітке її визначення. Один із основних напрямків практичного управління – зворотний зв’язок і адекватна реакція керівництва організації на відхилення у виконанні плану діяльності, що забезпечує ефективний контроль, дієвість якого можлива за чітко сформованої стратегії.

6. Відповідність стратегії технологіям. Тут маємо на увазі технології, за допомогою яких послідовно вирішують завдання, пов’язані зі стратегічними цілями. До них слід віднести не тільки технології виробництва продукції чи надання послуг, а й технології отримання необхідних інвестицій, організації фінансових потоків, створення стабільної фінансової ситуації, технології прийняття управлінських рішень і т. д.

7. Відповідність стратегії ресурсам. Роль ресурсів принципово важлива для стратегічного управління через визначення економічної маси та мобільності організації. Саме відсутність фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних не дають змоги розробити або реалізувати стратегію навіть за сприятливих зовнішніх умов. Вони є складовою стратегічного потенціалу організації та засобом досягнення цілей. Їх стратегічне значення полягає у: можливості розробки оптимальної для суб’єкта стратегії (джерело формування); можливостях впливу на зовнішнє середовище (характер використання); специфічності стратегічного визначення цілей (напрямах діяльності).

8. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. На думку [253, с. 19] стратегія одночасно є проактивною (цілеспрямованою, запланованою) і реактивною (адаптованою), тому реальна стратегія складається із: 1) продуманих цілеспрямованих дій; 2) реакції на непередбачений розвиток подій та конкуренцію, що посилюється. Виникнення нових обставин змушує підприємство вносити корективи до стратегії розвитку: довготерміновий напрям розвитку може бути змінено, діяльність підприємства – переорієнтована, завдання управління і майбутня позиція підприємства – переглянуті. Постійно відбувається пошук шляхів успішнішого здійснення стратегії. Її реалізація починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп та кожного працівника персонально. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, вдосконалення системи заробітної плати, впровадження нових технологій у виробничий процес – усе це типові дії менеджерів, які дають змогу поліпшити стратегічну роботу. Із викладеного логічно випливає наступне формулювання засади.

9. Відповідність стратегічного і оперативного управління організації. Необхідність виконання цієї засади обґрунтована тим, що, незважаючи на зв'язок та взаємообумовленість стратегічного та оперативного управління, слід, на нашу думку, звернути увагу на значні концептуальні відмінності (табл. 1.3).

Призначення оперативного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. Воно є своєрідною „виконавчою системою” при реалізації стратегічного управління, тому ефективна діяльність організації можлива за умови відповідності тактики і стратегії, а формування стратегії має враховувати реальні можливості вирішення оперативних завдань [145, с. 70].

Система стратегічного управління дає змогу: - створити потенціал для досягнення цілей підприємства, який складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів; виробленої продукції (послуг), що необхідна для ринку; сформованого позитивного іміджу організації; - забезпечити таку структуру підприємства, яка була б чутливою до змін зовнішнього середовища і

адаптувалась до них. Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг фірми й утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Таблиця 1.3

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довготерміновій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням та вирішенням проблем
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін оточення
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткотермінову і середньотермінову перспективу	Орієнтація на довготермінову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники як ресурс організації, виконавці окремих робіт і функцій	Працівники – основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові вимоги та запити ринку й адаптивні зміни щодо оточення

Сформовані засади стратегічного управління ще раз підтверджують необхідність застосування методів і прийомів економічного аналізу як функції управління для прийняття та реалізації управлінських рішень у стратегічному управлінні.

Ефективність стратегічного й оперативного управління значною мірою визначається організаційною архітектонікою і наявністю певних підсистем організації. Так, якщо розглянути споживчу кооперацію як систему, то варто відзначити, що це – складна ієрархічна структура (рис.1.2). Під кутом зору змісту управління у цій ієрархічній системі, кожний вищий щабель здійснює управлінський вплив на всі, що нижчі від нього. Однак цей вплив за останні роки став „м'якшим” порівняно з дореформовим періодом, оскільки тепер на договірних засадах

„споживспілки ... виконують делеговані споживчими товариствами та їх спілками повноваження і функції” [170, с. 179], а не є органами директивного управління підпорядкованими організаціями.



Рис. 1.2. Ієрархічна структура споживчої кооперації [213, с. 11].

Специфічна особливість систем управління в усіх ланках споживчої кооперації – функціонування двох підсистем: підсистеми органів громадського самоврядування; підсистеми органів професійного управління соціальною та господарською діяльністю організацій і підприємств споживчої кооперації. Ці дві підсистеми відрізняються як за сферами діяльності, так і за структурою, повноваженнями, правами та відповідальністю (додаток Б, рис. Б.1). За всіма параметрами система органів громадського самоврядування є первинною, а система органів професійного управління – вторинною, тобто формується першою, діє в межах, визначених для неї, і відповідає за результативність свого функціонування перед системою громадського самоврядування [235, с. 178].

Організаційна побудова системи Укоопспілки станом на 1 січня 2004 р. показана в табл. Б.2 додатку Б. Найчисельніші споживчі товариства – 1408 одиниць, значна кількість яких є у Вінницькій ОСС – 121, Полтавській ОСС – 162, Харківській ОСС – 119, Чернігівській ОСС – 112. Тоді як у Кримспоживспілці їх 4, Миколаївській ОСС – 13, Черкаській ОСС – 1. Значна кількість припадає на районні споживчі спілки – 252 одиниці та районні споживчі товариства – 298, райзаготконтори – 338 одиниць.

Ієрархічність і організаційна структура споживчої кооперації зумовлюють архітектоніку стратегії та розробку для кожного організаційного рівня

(корпоративного, функціонального, ділового й операційного) відповідної стратегії. Взаємозв'язок місії, цілей і стратегій на різних рівнях ієрархічної системи можна зобразити на рис. Б.3, рис. Б.4 додатку Б.

Якщо застосувати концепцію стратегічного управління для споживчої кооперації, то споживчу кооперацію можна вважати міжгалузевою диверсифікованою організацією (фірмою) корпоративного типу зі складною функціонально-галузевою, організаційно-управлінською та територіальною структурою, які господарюють на окремих сегментах ринку. Отже, предметом стратегічного аналізу, на нашу думку, є концептуальні напрями функціонування і розвитку споживчої кооперації, її організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які слід розглядати з погляду нарощування її стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку у довготерміновому аспекті. Об'єктами стратегічного управління й стратегічного аналізу повинні стати функціональні сфери діяльності, стратегічні господарські підрозділи, стратегічні напрямки діяльності, стратегічні бізнес-одиниці, стратегічні зони господарювання.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має або бажає мати вихід. Сектори бізнесу (СБ) та окремі продукти виділяються як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих компаніях, і означають окремий напрямок діяльності підприємства [209, с. 38].

Отже, з вищеописаних трактувань суті стратегічного управління ми можемо конкретизувати поняття “стратегічне управління” як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів, які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу до змін зовнішньої кон'юнктури. Стратегічне управління – процес, що перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом.

Інформаційною базою цих процесів є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи, застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки й реалізації стратегії та контролю над її виконанням.

Основними особливостями стратегічного управління, які визначають методику стратегічного аналізу, можна вважати наступні [77; 87].

1. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, всезагальною та забезпечуючою функцією якого є стратегічний аналіз.
2. Стратегічне управління не дає поглибленого і детального опису стану фірми та її становища у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик фірми, що стосуються теперішнього та майбутнього стану, її позиції в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.
3. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не зводиться до набору формалізованих правил, процедур та схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції, високого професіоналізму і творчого підходу управлінців із залученням усіх працівників до реалізації стратегії.

1.2. Теоретико-методичні основи й інформаційна база стратегічного аналізу

Термін „стратегічний аналіз”, як і однойменна наука є порівняно новим і виник у результаті еволюції системи управління і зародження стратегічного менеджменту. В країнах із розвинутою ринковою економікою нагромаджений значний досвід здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності. В господарській практиці України стратегічний аналіз перебуває на стадії становлення і потребує дедалі глибшого дослідження. Однак недопустиме „сліпе” перенесення основ стратегічного аналізу, які розробили західні вчені, на практику національних господарюючих суб’єктів без урахування особливостей їх діяльності у вітчизняних трансформаційних умовах. Тому проблематика, пов’язана із стратегічним аналізом в

управлінні підприємницькою діяльністю у ринкових умовах господарювання охоплює ряд організаційних, методологічних і методичних аспектів, які ще недостатньо розглянуті у вітчизняній економічній літературі.

Слід відзначити, що в українському науковому і теоретико-прикладному арсеналі є ряд досліджень, які можна застосувати у стратегічному аналізі, й стосуються вони так званого перспективного аналізу. Для цього розглянемо суть аналізу як методу пізнання та звернемося до його еволюційного розвитку від виникнення стратегічного аналізу.

Під поняттям „аналіз” розуміють метод дослідження, який полягає в умовному поділі цілого на складові частини із виділенням окремих сторін, властивостей, зв'язків [10; 17; 18]. Аналіз як метод пізнання безпосередньо пов'язаний із мисленням та свідомим, активним сприйняттям людиною реальної дійсності. Його застосовують при вивченні явищ, предметів і процесів у природі, суспільстві. Мислення, будучи вищою аналітико-синтетичною діяльністю мозку, є органічною складовою пізнавального процесу, відповідно, вчення про нього (мислення) – невід'ємна частина теорії пізнання, концептуальні положення якої визначають, що існуючий світ підлягає пізнанню, процес пізнання діалектичний, пізнання є відображенням реальної дійсності, критерій дійсності пізнання – практика [248].

Економічний аналіз – це важливий аспект пізнання економічних явищ, господарських процесів, який діалектично поєднує живе спостереження, абстрактне мислення і застосування у збагаченому вигляді на практиці. Процес спостереження відбувається через систему економічної інформації, наукова основа якої дає змогу глибоко розкрити якісні сторони та кількісно виміряти явища, які досліджують. Більше того, система економічної інформації відповідає вимогам наступної стадії пізнання, яка формується з визначених абстрактних висновків. У цьому проявляється діалектична єдність між спостереженням та абстрактним мисленням, тобто перехід одного в друге. Абстрактне мислення, яке ґрунтується на об'єктивних інформаційних даних, опрацьованих логічно та на ЕОМ, розкриває зміст явищ, які вивчають, виявляє певні закономірності в їх розвитку. Однак, аналіз, даючи змогу пізнати окремі сторони предмета, порушує його цілісність, зумовлює абстрактність,

що не дає можливості повною мірою характеризувати предмет. Через це він не є кінцевою метою наукового дослідження, що полягає у відтворенні цілого, розумінні його внутрішньої структури, характеру функціонування, закону розвитку. Останнього досягають подальшим теоретичним синтезом – поєднанням частин і елементів у одне ціле [17]. Розглядаючи питання економічного аналізу, слід пам'ятати про його примат – економічну теорію, що є теоретичною основою всіх економічних наук (галузевих і спеціальних). Адже „кількісний аналіз набуває змісту тільки тоді, коли чітко розкрита економічна природа категорії, явища, процесу, тому що самі кількісні характеристики випливають із економічної природи і нею обумовлюються” [248, с.14].

Економічний аналіз як самостійна наука почав формуватися в 1920–1930-х роках як завершальний розділ курсу „бухгалтерський облік”. Простежуючи еволюцію формування та розвитку економічного аналізу [10; 17; 18; 42; 62; 65; 104; 141; 142; 147; 159; 169; 198; 218; 248; 249], варто відзначити, що тільки у другій половині двадцятого століття почали вирізняти такі його види, як оперативний, ретроспективний та попередній, який ототожнювали з перспективним. У 1970-х роках минулого століття розробляли методики попереднього та перспективного аналізу, які є „командно-адміністративним”, „соціалістичним” прототипом і „першоосною” стратегічного аналізу того часу; одночасно досліджуваний вид аналізу має значні відмінності, що враховують сучасні умови економічної реальності. У вітчизняній економічній літературі протягом багатьох років вживали поняття „перспективний економічний аналіз”, у рамках якого проводили дослідження [58; 116; 220; 225; 226]. Спільним у підходах вітчизняних економістів-аналітиків 1970-1980-х років щодо характеристики цього виду аналізу є орієнтація на концепцію оперативного управління за умов централізовано-планової, директивної економіки, через те, що стратегічні цілі задавали підприємству „зверху” як „план-закон” з метою забезпечення „народногосподарського підходу” [68, с. 132].

Так, у 1975 р. науковцем А. Сабуровим досліджено проблему „Попередній аналіз на промислових підприємствах”, а згодом він опублікував наукову працю „Перспективний економічний аналіз на машинобудівних підприємствах” (1978 р.).

Автор ототожнив попередній та перспективний види аналізу, вказуючи, що даний вид аналізу є методом вивчення економіки підприємства, виробничого об'єднання, галузі на основі виявлення і кількісної оцінки взаємозв'язку між показниками його діяльності з метою достовірного визначення очікуваних результатів виробництва та прийняття рішення щодо успішного виконання планових завдань [220, с. 5]. Дослідник також розглянув питання змісту, особливостей, розробив методіку і методи перспективного аналізу. Проте у наукових працях того періоду чітко простежується спрямованість перспективного аналізу на вимоги та здійснення оперативного управління. „Перспективний аналіз, враховуючи взаємодію об'єктивних та суб'єктивних, внутрішніх та зовнішніх для даного періоду факторів, повинен забезпечити такий стан, щоб передбачення як елемент оперативного управління виробництвом було науковим і достовірним” [220, с.7]. Ґрунтуючись на оперативній інформації, науковці пропонують здійснювати прогнозування за основними економічними показниками терміном не більше року (квартал, місяць, декада). У зв'язку з тим, А. Сабуров зробив висновок, що перспективний аналіз – це цільове тематичне оперативне дослідження з особливою логікою, методікою, що охоплює якісну і кількісну оцінку й має самостійне значення для економічної роботи.

На важливість, особливість всебічного аналізу досягнутих результатів з метою виявлення у них перспективних елементів, що можуть бути вирішальними у майбутньому наголосив науковець Р. Сайфулін (1975 р.), який вважає, що „перспективний аналіз – це є комплексне вивчення господарської діяльності підприємства, яке спрямоване на оцінку досягнутих результатів і визначення внутрішньовиробничих резервів з метою використання їх у майбутньому” [220, с.17]. Автор до цього виду аналізу відносить не тільки аналіз очікуваного виконання плану за місяць, квартал, рік, а й аналіз прогнозованих показників на тривалішу перспективу (п'ять, десять і більше років). Ще одне дослідження, яке заслуговує уваги, - наукова праця В. Самборського та І. Фаріона „Перспективний економічний аналіз в розробці та прийнятті управлінських рішень” (1980 р.). Даючи критичну оцінку своїм попередникам, однобокості їх розуміння досліджуваного

виду аналізу, науковці-аналітики ширше розглядають питання змісту, виконуваних завдань та методики перспективного аналізу. Вперше автори доводять, що поряд із традиційними на той час завданнями перспективного аналізу і такі, як вивчення різних варіантів прогнозних, проектних, планових та господарських рішень, їх оцінка, вибір найоптимальнішого варіанту з метою виявлення і мобілізації резервів виробництва та усунення недоліків у роботі підприємства [226, с. 9]. Перспективний економічний аналіз, на думку авторів, має включати наступні важливі розділи: аналіз варіантів прогнозних рішень, аналіз варіантів проектних рішень, аналіз варіантів планових рішень, аналіз варіантів господарських рішень.

В економічній літературі трапляється звужене та розширене трактування досліджуваного виду аналізу. Перспективний аналіз як один із видів економічного аналізу, за визначенням класиків аналітичної думки С. Барнгольца та Г. Тація, є методом визначення очікуваних результатів у майбутньому, одночасно зазначаючи, що він ще недостатньо теоретично розроблений [63, с.16]. Критерієм виділення категорії “перспективний аналіз” у даному підході є характер рішень, які, приймають. Подібне групування й у науковця М. Абрютіної [2, с.15]. Перспективний аналіз як важливу складову функцію системи довготермінового управління виробництвом виділяє група науковців під керівництвом В. Осмолівського та В. Стражева, які рекомендують при здійсненні цього виду аналізу особливу увагу приділяти виявленню можливих причинно-наслідкових зв’язків, що в майбутньому обумовлюватимуть формування результативних показників [249, с.127]. Однак, на нашу думку, не зовсім обґрунтованим є твердження авторів про те, що згаданий вид аналізу здійснюють тільки попередньо, і він поєднується з очікуваним виконанням плану. Такий підхід і в науковця І. Каракоза, який розрізняє тільки оперативний та загальноекономічний види аналізу. Одночасно, класифікуючи оперативний економічний аналіз за періодом дослідження, автор виділяє попередній економічний аналіз, що полягає у прогнозуванні, перспективному плануванні, виборі й обґрунтуванні варіантів планів і оптимальних управлінських рішень, здійснення якого відбувається до початку будь-яких господарських процесів [104, с.61]. Є й інші підходи: зв’язок із іншими видами аналізу (ретроспективним,

оперативним) [279]; виявлення тенденцій та закономірностей в господарсько-фінансовій діяльності [277] тощо. Ряд фундаментальних дослідників теорії економічного аналізу взагалі не виділяють перспективного аналізу. М. Баканов й А. Шеремет, розглядаючи термін ширше і конкретніше, перспективним аналізом називають аналіз результатів господарської діяльності з метою визначення їх можливих значень у майбутньому і вказують, що особливістю його є розгляд явищ і процесів господарської діяльності з позицій майбутнього, перспективи розвитку, з точки зору проєкцій складових елементів минулого, теперішньої господарської діяльності та елементів майбутнього [17, с.134]. В основу згаданого підходу покладено принцип класифікації видів аналізу за функціями управління з подальшою конкретизацією – за змістом у процесі управління, адже кожен вид аналізу обслуговує кілька його функцій. У результаті такого групування автори виділяють три основних види аналізу – оперативний, поточний (ретроспективний) та перспективний. Підтримуючи А. Шеремета та не заперечуючи інші види аналізу, що відображають дієву відмінність один від одного, аналітики Н. Козлов та Є. Бочаров вважають другорядними інші ознаки класифікації [116, с.5]. Зазначені науковці досліджують питання перспективного аналізу на рівні міністерства, галузі, їх „глобальних проблем розвитку і пошуку управління ними”. Автори, визначаючи зміст перспективного аналізу, відзначають, що він включає аналіз ретроспективи, прогноз (оцінку) перспектив. Будучи стадією перспективного аналізу, прогноз охоплює аналіз майбутнього, розробку управлінських впливів, нові розрахунки на перспективу, вибір альтернатив розвитку і вироблення практичних рекомендацій для здійснення найкращого варіанту розвитку. Науковці стверджують, що досліджуваний вид аналізу найближчий до стратегічних управлінських рішень довготривалого впливу. „Перспективний аналіз, – зазначають аналітики, – має на меті віднаходження у кожному процесі найстійкіших закономірностей і тенденцій, які є вирішальними в майбутньому, та прогнозування на їх основі показників виробничо-господарської діяльності [116, с.9].

Простеживши розвиток вітчизняної економічної думки з питань розвитку економічного аналізу в період переходу до ринкових відносин та їх утвердження,

тобто в сучасних трансформаційних умовах, можна стверджувати існування різних підходів та недостатність (майже відсутність) уваги до стратегічного аналізу. Так, В. Мельник, дотримуючись класифікації, яку розробив А. Шеремет, за ознакою видів систем управління господарською діяльністю та виробництвом, у змісті якої переважають цикли управління чи відрізки часу здійснення господарських процесів, виділяє оперативний, поточний та перспективний аналізи. Перспективний аналіз, пише науковець - це вивчення чинників розвитку підприємства, їх взаємозв'язку та впливу на результативні показники в динаміці за довгий період. Головна увага при цьому приділяється з'ясуванню можливих причинно-наслідкових зв'язків, які у майбутньому обумовлюватимуть формування результативних показників, В. Мельник пропонує проводити аналіз до здійснення господарських процесів, попередньо. Забезпечуючи обґрунтування прогностичних результатів господарської діяльності, визначає автор, перспективний аналіз має давати оцінку очікуваного і фактичного виконання довготермінових планів та програм [159, с.14]. Такий підхід, з яким ми не зовсім погоджуємось, а також „екстраполявання” майбутнього є дещо звуженим і не відповідає економічним реаліям сьогодення. Ми погоджуємось із думкою науковців Є. Мниха та І. Ференца, які вперше за ознакою часових видів аналізу виділяють стратегічний аналіз, ототожнюючи його з перспективним, прогностичним аналізом. „Аналітико-прогностичне забезпечення (супровід), – стверджують автори, – посідає провідне місце у стратегічному управлінні й становить головний зміст впровадження його механізму” [168, с.19]. Стратегічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, що визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проєкції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, з урахуванням спадковості чи певної стійкості зміни економічних показників. При цьому особливої уваги заслуговують якісні аспекти змін, а кількісні відіграють допоміжну роль.

Такої ж думки дотримуються науковці на чолі з професором Ф. Бутинцем, які ототожнюють попередній, перспективний та прогностичний види аналізу. Не вживаючи терміну „стратегічний аналіз”, автор наголошує, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від перспектив його розвитку, в зв'язку з чим

розробляють стратегічні цілі, визначають завдання, стратегію і тактику їх досягнення (що є елементами стратегічного аналізу). Деяка подібність між стратегічним і названими видами аналізу простежується і в наступному висновку, що перспективний аналіз на підставі дослідження діяльності підприємства дає змогу визначити позитивні й негативні тенденції в його розвитку, дати їм якісну та кількісну оцінку, з'ясувати ступінь їх впливу на перспективу, визначити критичні проблеми, фактори розвитку та перспективні напрями діяльності [60, с.30].

Спеціальними самостійними, розробками у сфері стратегічного аналізу є дослідження професора І. Фаріона, М. Ковальчука, К. Редченка та інші [47; 114; 208; 209; 261; 263].

Відомі й протилежні думки щодо спільності таких видів аналізу, як перспективний та стратегічний. Так, К. Редченко стверджує про відмінність перспективного економічного аналізу 1980-х років та стратегічного аналізу, обґрунтовуючи це тим, що через ідентичність виконуваних завдань (вивчення ретроспективних тенденцій, вироблення прогнозів, визначення варіантів розвитку, розробка перспективного плану) між ними є суттєва відмінність, яка полягає в „першочерговості вивчення чинників зовнішнього середовища, досліджує їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із урахуванням необхідності: а) адаптації до зовнішнього середовища; б) впливу на зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сильних сторін” [209, с.8]. На нашу думку, першочерговість дослідження складових середовища – питання спірне, методологічне, і його ми розглянемо далі. Підтримуючи думку науковців (Є. Мниха, І. Ференца, Ф. Бутинця, І. Фаріона та інших), які ототожнюють перспективний та стратегічний види економічного аналізу, слід сказати, що економічна реальність, маючи матеріально-ідеальний характер, еволюціонує, тому вважають, що економічний аналіз може бути ефективним і успішним за умови відповідності його цілей можливостям закономірностей розвитку на конкретному етапі. Тобто, економічний аналіз як метод пізнання має відображати стан продуктивних сил та розвиток виробничих відносин суспільного ладу, ґрунтуватися на економічних законах, бути економічним

важелем системи управління і відповідати економічним реаліям часу, в якому його здійснюють.

Незважаючи на зазначене, науковець К. Редченко зробив значний вклад у дослідження питань методики, прийомів здійснення стратегічного аналізу. В розумінні автора „стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень” [209, с.38].

Теоретичні положення стратегічного аналізу за кордоном розглядають здебільшого дослідники науки про стратегічне управління, де також нема єдиної думки щодо поняття „стратегічний аналіз”, процедур та методики його здійснення.

Ряд авторів [43; 44; 90; 148; 153; 187] визначають стратегічний аналіз як спосіб дослідження і перетворення бази даних, отриманих внаслідок аналізу середовища на стратегію підприємства. На думку В. Маркової і С. Кузнецової, на етапі стратегічного аналізу вище керівництво відстежує найважливіші для майбутньої організації чинники або напрямки зовнішнього середовища, що впливають (чи можуть вплинути) на діяльність організації (так звані стратегічні чинники) [153, с.29]. В. Колпаков стверджує, що „функція аналізу реалізується виконанням (здійсненням) зовнішнього і внутрішнього аналізу” [118, с. 187]. Автор А. Панов не вживає як такої категорії „стратегічний аналіз”, а виділяє окремим етапом у процесі стратегічного управління аналіз навколишнього середовища, даючи визначення, що „це процес відстежування організаційного середовища і зіставлення з теперішніми та майбутніми загрозами й сприятливими можливостями, які можуть вплинути на досягнення намічених цілей; метою аналізу є визначення заходів, які необхідно здійснити для того, щоб управління могло своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні імпульси для успішної діяльності” [187, с. 25].

Спільним для наведених визначень є те, що стратегічний аналіз полягає у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і передусє розробці стратегії, тобто

його можна ототожнити з попереднім і прогностичним аналізом. На нашу думку, це звужує рамки досліджуваного виду аналізу, який ні в якому випадку не може обмежуватись аналізом середовища. Безперечно, аналіз середовища є початковим, загальним і незамінним елементом у процесі стратегічного аналізу, але не тотожний йому. Тому нам імпонує думка класиків науки про стратегічне управління А. Томпсона та А. Стрікланда, які стверджують, що розробка стратегій – це діяльність, яка ґрунтується на аналізі [253, с. 108]. Неможливо не погодитись із думкою В. Винокурова, який вказує, що „стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління” [43, с. 21].

Резюмуючи сказане, вважаємо, що стратегічний аналіз є поняттям значно ширшим. Це підприємницький аналіз, практично-методичний інструментарій якого є не „чистим аналізом”, а своєрідним аналітичним апаратом, який дає змогу одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію та формувати стратегічні цілі організації, генерувати „портфель” стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень та ін. Здійснення стратегічного аналізу – незамінний елемент кожного з етапів у процесі стратегічного управління.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі та виконує такі функції: описову, роз’яснювальну і прогностичну. Стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес. Зміна внутрішніх і зовнішніх чинників потребує відповідного коригування стратегії, тому процес стратегічного аналізу є замкнутим (безперервним) циклом. Оцінка діяльності та коригування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду призначення компанії, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їх здійснення.

Для чіткішого розуміння стратегічного аналізу його можна прокласифікувати за наступними критеріями (рис. 1.3). Також виділимо основні відмінності оперативного та стратегічного аналізу, які впливають на методологію здійснення останнього (табл. 1.4).

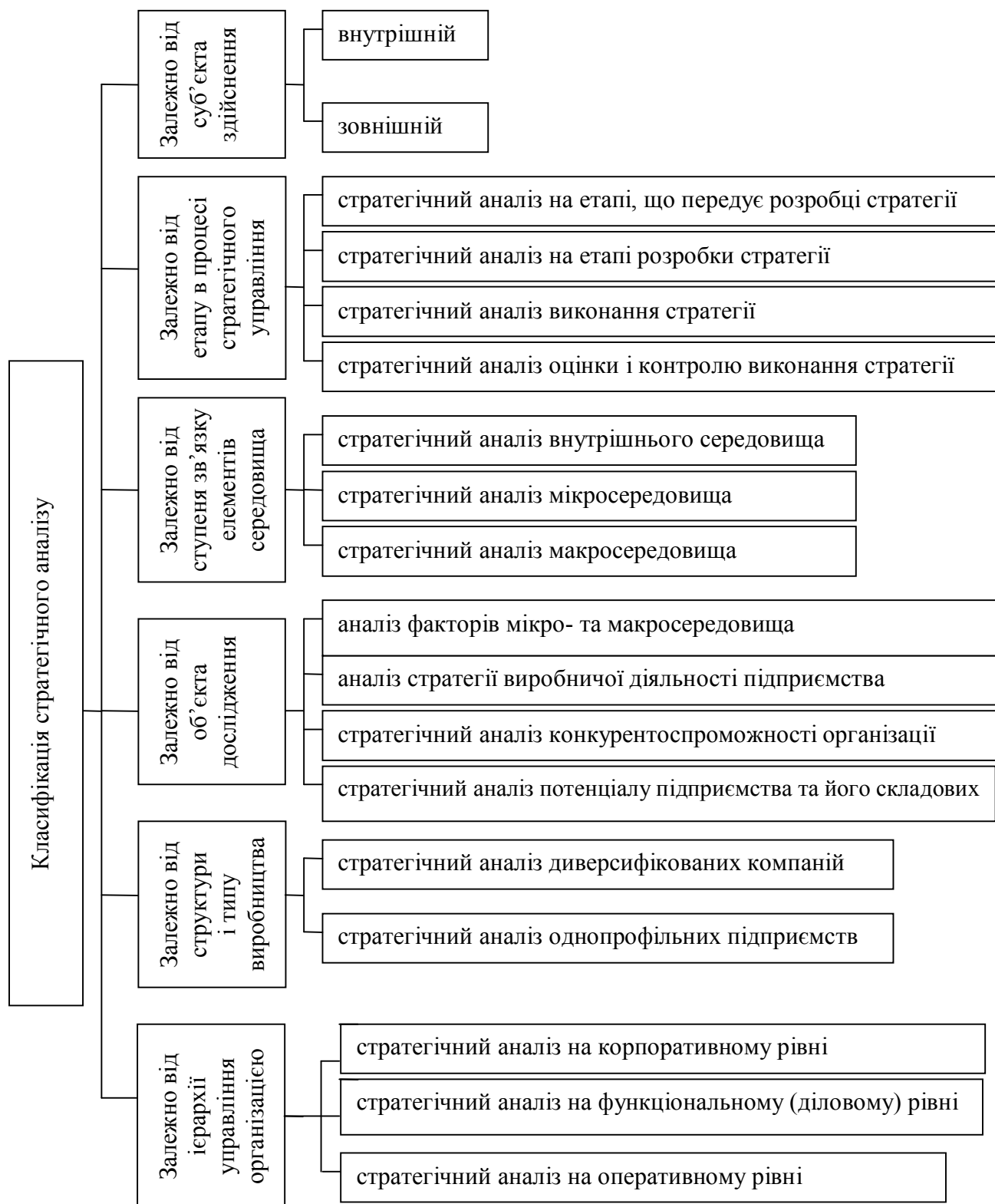


Рис. 1.3. Класифікація стратегічного аналізу.

Таблиця 1.4

Основні характеристики стратегічного аналізу порівняно з оперативним (адаптовано за [163, с.184])

Критерії порівняння	Стратегічний аналіз	Оперативний / (тактичний) аналіз
Головна мета	Забезпечення довготермінового функціонування підприємства	Отримання прибутку і забезпечення ефективності виробництва
Визначальна орієнтація	Зовнішнє та внутрішнє середовище	Внутрішнє середовище
Часовий горизонт	Довготерміновий, наперед не обмежений	Короткотерміновий
Діапазон аналізу	Широкий	Вузький
Частота аналізу	Низька (щоквартальна, щорічна)	Висока (щоденна / щомісячна)
Тип використовуваної інформації	Дуже гетерогенна за змістом та формою, поряд із кількісними важливе місце займають якісні показники; велика кількість джерел інформації	Витрати і доходи, показники виробництва (внутрішня інформація)
Складність використовуваної інформації	Складна в обробці та використанні	Проста в обробці та використанні
Глибина деталізації інформації	Значний ступінь агрегованості	Висока / до певної міри агрегована на тактичному рівні
Ступінь свободи	Висока динамічність усіх аналізованих параметрів	Чітке розуміння основних цілей і можливостей
Ступінь структурізації і формалізації	Неструктурованість задач, відсутність повністю формалізованих алгоритмів дій	Дуже структурований і формалізований спосіб дій
Вид систем інформаційного забезпечення	Переважно неформальні	Значною мірою формалізовані
Ступінь централізації повноважень оцінки й аналізу	Зосереджені на рівні найвищого керівництва або керівників міжфункціональних сфер відповідальності	Делеговані на рівень функціонального та лінійного менеджменту
Ступінь автономності аналітика	Необхідність дуже тісного співробітництва між підрозділами	Висока
Увага до організаційних факторів (організаційна культура і т. п.)	Є	Нема

Метою стратегічного аналізу є змістовний формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління – інформаційна база для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Відповідно до стратегічних завдань менеджменту виділяють завдання для стратегічного аналізу, основними з яких, на наш погляд, є: збирання та обробка інформації для прийняття управлінських рішень із стратегічних питань; аналіз діючих стратегій і оцінка їх динамічності та можливості адаптації до змін у зовнішньому середовищі; оцінка перспектив та конкурентних можливостей підприємства; аналіз стратегічних альтернатив для прийняття рішень з інвестування і фінансування розвитку виробництва, організації маркетингу та збуту й інших питань; оперативний аналіз виконання стратегій та їх коригування; забезпечення вищого керівництва надійною релевантною стратегічною інформацією.

Наведені завдання актуальні не тільки для великих фірм і корпорацій, а й для структур малого бізнесу, тому що стратегічні питання у різних сферах фінансово-господарської діяльності однаково важливі як для керівників корпорації, так і для власників невеликої посередницької фірми. Відрізняється лише масштаб і глобальність стратегічного аналізу, а не ступінь його значимості у менеджменті.

На кожному з етапів управління стратегічний аналіз виконує характерні для цього етапу завдання, використовує традиційні і специфічні методи дослідження. Тому він складається із набору різних видів аналізу. Цей набір може бути різним і залежить від етапу здійснення у процесі управління та людських, матеріальних, часових і т. д. ресурсів. На практиці межі між різними видами аналізу є умовними, а його зміст і завдання залежать від рівня управління. Попередньо ми виділяли наступні управлінські рівні, яким відповідають такі ж рівні аналізу: корпоративний, діловий (конкурентний чи бізнес-рівень), функціональний та операційний.

Складність здійснення аналізу полягає в тому, що рівні тісно взаємопов'язані й разом з тим мають ієрархічну структуру, і складно виділити непересічні блоки для аналізу. Тому виділення рівнів прийняття управлінських рішень є важливим методичним кроком, який дає змогу структурувати завдання аналізу. Слід відзначити, що нині нема єдиної концептуальної схеми, яка б визначала завдання стратегічного аналізу на різних організаційних рівнях. А це важливо, оскільки є відмінності у завданнях та діяльності аналітиків на кожному організаційному рівні розробки і реалізації стратегії фірми (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Завдання стратегічного аналізу на різних організаційних (управлінських) рівнях системи споживчої кооперації

№ з/п	Управлінський (організаційний) рівень	Завдання (особливості) стратегічного аналізу
1	Корпоративний	Аналіз організації в цілому та сфер діяльності її господарського портфеля. Оцінка і прийняття управлінських рішень щодо господарського портфеля та досягнення синергизму серед пов'язаних підрозділів (СПП.СБ); аналіз та визначення інвестиційних пріоритетів і напрямків вкладання корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності.
2	Діловий (конкурентний)	Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації. Оцінка адекватності реагування на зовнішні зміни, рішень щодо джерел фінансування тощо.
3	Функціональний	Аналіз діяльності функціональних підрозділів та оцінка їх внеску (впливу), аналіз діяльності менеджерів і службовців.
4	Операційний	Аналіз окремих аспектів діяльності структурних підрозділів, оцінка виконання оперативних завдань (операційний аналіз діяльності структурних підрозділів).

Треба відзначити, що стратегічний аналіз виконують керівники різних рівнів управління – від членів ради директорів та управлінців до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів та ін.), і функції його поділені за структурними підрозділами. Так, на рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найуживаніші інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії (наприклад, матриці BCG, GE/ McKinsey, Shell/DPM, тощо). В свою чергу, економісти-аналітики мають застосовувати прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі бізнес-прогнозування, економетрії, фінансового, проектного аналізу.

Для того, щоб досліджуваний вид аналізу був ефективним і результативним, він повинен відповідати певним вимогам. А саме: цілеспрямованості, що дає змогу виділити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків; об'єктивності, якої досягають за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження; залучення висококваліфікованих виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань та досвідом; вибору еталону для порівняння; своєчасності – означає те, що час і тривалість дослідження мають сприяти прийняттю рішень у потрібний момент;

системності – ця вимога забезпечує повноту, реальність висновків; економічної ефективності – витрати на здійснення аналізу повинні трансформуватися у високі кінцеві результати. Ефективність стратегічного аналізу визначається його науково обґрунтованою методикою. Опрацьовані літературні джерела з нашої проблеми дають змогу визначати модель (методику) стратегічного аналізу організації (рис. 1.4).

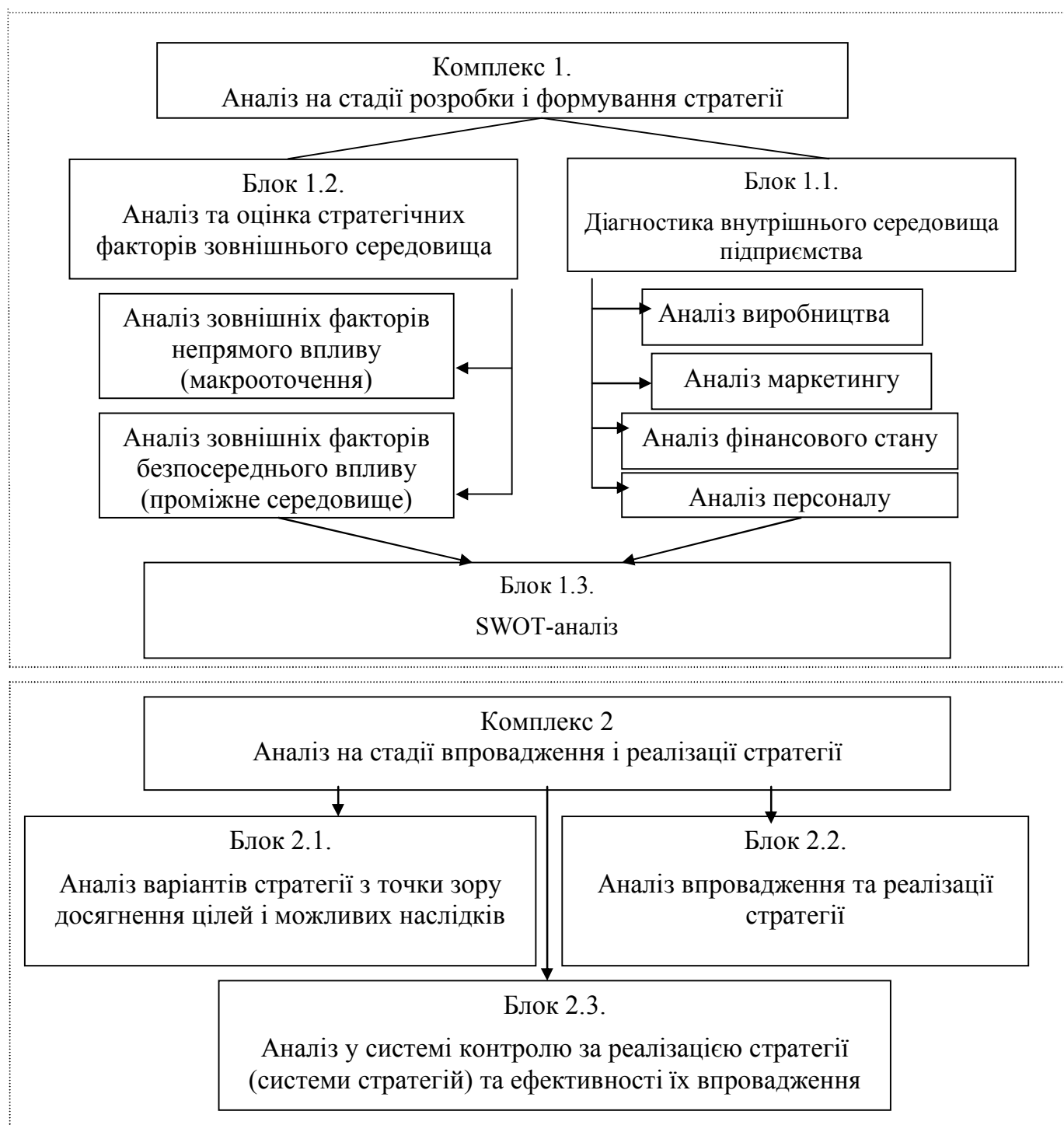


Рис. 1.4. Модель стратегічного аналізу.

Оскільки в процесі управління найвиразніше виділяються такі етапи як підготовчий і основний, то ми вважаємо закономірним включення у модель двох головних комплексів: аналіз на стадії розробки і формування стратегій; аналіз на стадії впровадження, реалізації, контролю стратегії [83].

Виділення в комплексі 1 „Аналіз на стадії розробки стратегії (попередній аналіз)” блоків: діагностика внутрішнього середовища й аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища зумовлені змістом, специфікою та особливістю управлінської діяльності на цих ділянках. Щодо процесу та методики здійснення аналізу, то тут виникають труднощі методичного характеру. Ряд авторів [40; 43; 45; 153; 253] пропонують початково здійснити аналіз зовнішнього середовища, а потім внутрішнього. Хоча порядковість здійснення етапів у стратегічному аналізі принципового значення не має через те, що у ньому присутній ітераційний підхід, тобто аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до фактів зовнішнього оточення, і навпаки, вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища потребує розгляду внутрішніх факторів. Однак така послідовність (зовнішнє → внутрішнє середовище) вимагає збору та опрацювання значної кількості інформації, частина якої є зайвою і незатребуваною. За такої умови відбувається здійснення „аналізу заради аналізу” і не дотримуються вимоги до стратегічного аналізу. Логіка підходу „від ресурсів до стратегії” полягає у визначенні того, що базою формування конкурентних переваг і одночасно їх матеріальним субстратом є система ресурсів – ресурсний потенціал підприємства [195, с. 101]. Тому ми є прихильниками думки авторів [185; 171], які обґрунтовують першочерговість здійснення аналізу внутрішнього середовища організації перед зовнішнім, оскільки воно є „джерелом життєвої сили” [187, с. 32], і містить основний стратегічний потенціал, який дає підприємству змогу виживати у певному інтервалі часу. За такої послідовності здійснення аналізу обмежується (оптимізується) обсяг інформації та процес їх опрацювання.

Схематично поданий на рисунку блок 1.1 „Діагностика внутрішнього середовища організації” має поставити та вирішити завдання аналізу потенціалу організації та його складових, оцінити ефективність діючої стратегії, визначити

сильні й слабкі сторони споживчої кооперації, які необхідно врахувати при розробці та реалізації стратегії.

Блок 1.2 „Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища” необхідний для чіткого визначення, моніторингу та оцінки факторів макросередовища, що безпосередньо не впливають на організацію і фактори мікросередовища. Важливим на цьому етапі є визначення загроз та можливостей, які криються для організації у зовнішньому середовищі й впливають чи можуть вплинути на формування та реалізацію стратегічного напрямку.

Блок 1.3 „Аналіз стратегічних позицій організації” потрібний для визначення стану організації порівняно з конкурентами, встановлення пріоритетності у напрямках диверсифікації та розробки стратегічних напрямків та позицій для кожної стратегічної зони господарювання чи стратегічної одиниці бізнесу.

У комплексі 2 „Аналіз на стадії впровадження та реалізації стратегії” виділено блок 2.1 „Аналіз варіантів стратегії з точки зору досягнення цілей і можливих наслідків”, суть якого полягає в здійсненні прогнозування й аналізі різних варіантів прогнозованої оцінки з метою досягнення цілей і передбачення можливих наслідків. У блоці 2.2 „Аналіз реалізації стратегії у прийнятті стратегічних рішень” аналітично обґрунтовують управлінські рішення зі стратегічного управління споживчою кооперацією. Блок 2.3 „Аналіз у контролі за реалізацією стратегії” висвітлює необхідність та важливість здійснення контролю за реалізацією стратегії.

Кожен етап (блок) виконує свої специфічні, властиві тільки йому завдання. Широкий є діапазон застосування видів та методів економічного аналізу, до якого належать попередній, поточний, ретроспективний, прогнозний аналіз, оцінка, діагностика, моніторинг та пошук. Однак економічному аналізу як науці властивий діалектичний підхід, за якого, незважаючи на констатацію необхідності й особливостей кожного з видів аналізу, виняткове значення має їх взаємозв'язок і взаємозалежність, наступність у використанні результатів. Здійснення стратегічного аналізу за такою методикою дає змогу сформулювати економічну стратегію як кооперативного підприємства, так і господарської системи споживчої кооперації в цілому.

Особливості стратегічного аналізу стосуються й охоплюють інформаційне забезпечення, процедури і методичні прийоми тощо. Розглянемо їх.

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу й оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Важливість цього аспекту при здійсненні стратегічного аналізу зумовлена тим, що обґрунтованість та своєчасність, точність стратегічних рішень залежать від інформації і безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток та життєздатність одночасно із постійним зростанням ціни помилок [276].

Джерелом стратегічної інформації є середовище, яке за ступенем зв'язків його елементів із стратегічним управлінням підприємства поділяється на такі складові частини: макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам інформацію, що зорієнтована здебільшого на характеристику внутрішнього середовища – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники. Складовими частинами внутрішнього середовища є дані, отримані з різних структурних підрозділів, розрахунки, плани, бюджети і прогнози, аналітичні записки, звіти та стратегічний план (бізнес-план). Коло внутрішніх джерел інформації для стратегічного аналізу досить широке; це реальні та проєктовані фінансові звіти, баланс, бізнес-план, операційний, капітальний і фінансовий бюджети, маркетингові дослідження, протоколи засідань ради директорів, дані бухгалтерського (фінансового й управлінського) обліку.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із системою обліку і планування на підприємстві.

Одним із найважливіших документів, що підлягають аналізу, є стратегічний план, зміст якого – планування коротко- і довготермінових цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснювати для досягнення кінцевих результатів.

Підлягають аналізу також аналітичні записки та звіти, – вихідні документи, які складають спеціалісти з різних відділів і служб або менеджери середньої ланки. У звітах підприємства та його підрозділів необхідно оцінювати та кількісно відображати всі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом із показниками, що характеризують виробничий процес. Звітна та інша інформація дає виконавцям стратегії змогу оцінити показники і забезпечити умови для впровадження нових розробок та дій, які сприятимуть поліпшенню виконання або конкретизації стратегії.

Однак при здійсненні стратегічного аналізу ширше використовують зовнішні джерела інформації, ніж це робиться при традиційному (будь-якому іншому виді) аналізу, використання яких є особливістю цього аналізу і зумовлено стратегічними інформаційними потребами підприємства. Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довготермінову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі в тому числі з форсмажорними обставинами, інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але які можуть змінити долю підприємства. Вони залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Щодо зовнішніх джерел – то це можуть бути спеціалізовані ділові й фінансові видання (The Wall Street Journal, The New York Times, Business Week, Forbes, Fortune, в Україні – “Фінанси України”, “Діло”, “Галицькі контракти” та ін.), довідники інформаційних агентств (Moody's, Value Line, United Business Service та ін.) [76], довідники інформаційних агентств, звіти торговельно-промислових асоціацій та державних комітетів і комісій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб та ін. Однак слід відзначити, що в Україні надання комерційних послуг спеціалізованими інформаційними агентствами налагоджено дуже погано, тому інформація про зовнішнє середовище є фрагментарною, несистемною. Відчувається брак інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів й інші потреби соціально-політичної інформації. Це все призводить до домінування суб'єктивних

уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози і прийоми, стратегічні рішення про пристосування до майбутнього і формування самого майбутнього. Тому в зовнішній інформації велике значення має не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного отримання необхідної інформації.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами: сканування середовища, тобто пошук уже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі; моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації; прогнозування – спроба подати інформацію про майбутній стан середовища.

Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися тільки констатацією того, у якому стані вони перебували раніше або є нині. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, аби визначити, що загрожує підприємству і які можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому.

В умовах підвищення автоматизації роботи фінансових і економічних служб підприємств та організацій актуально визначити структурну частину інформаційної бази, що містить дані для стратегічного аналізу (внутрішньо- і зовнішньо машинні складові). Інформаційне забезпечення може бути здійснене у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий опис найсуттєвіших елементів, що належать до середовища підприємства (зовнішнього та внутрішнього). БСД використовують для оцінки поточного стану, встановлення механізму прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень. У цій базі міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу й управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дає змогу обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД можна трактувати як підсистему підтримки управлінських рішень. БСД формується децентралізовано і, переважно не має чітко структурованої форми, організація і техніка формування якої має свої особливості. БСД формується за

допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в управлінні.

Однак найповнішого поєднання функцій стратегічного управління – контролю, координації, обліку й аналізу діяльності підприємства – можна досягти, розробивши і використовуючи інформаційно-управлінські системи (ІУС) різного типу. Це дає змогу: налагоджувати інформацію про минуле і сучасне; складати прогнози розвитку подій; дати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відстежувати події у зовнішньому середовищі. У стратегічному управлінні ІУС здебільшого має дворівневу ієрархічну структуру: I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації. II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності, а також інформацію, отриману з конференцій, ярмарок, виставок.

Стратегічні аналітики мають дотримуватися певних вимог (правил) щодо підбору і використання інформації. А саме: – при використанні зовнішніх джерел пріоритет надають довідникам інформаційних агентств, які періодично надсилають електронною поштою. В інших випадках найважливіші показники і дані з паперових джерел дублюють у файлах нормативно-довідкової інформації; – широке застосування часових рядів у стратегічному плануванні передбачає довготермінове зберігання окремих даних у робочих файлах; – базу даних стратегічного аналізу часто доповнюють файлами бази знань, які реалізують складні логіко-аналітичні процедури; – найбільший ефект децентралізована база даних стратегічного аналізу дає тоді, коли на підприємстві існує інтегрована система фінансово-економічного управління.

Таку систему створюють на базі сучасної комп'ютерної техніки і програмного забезпечення. Аналітики можуть використовувати різноманітні програмні засоби для аналізу чи тестування, але вирішальне значення при виборі програми має наявність таких можливостей, як прогнозування і варіантний аналіз. Універсальні

математичні й статистичні пакети (Stat Graphics, STATISTIKA, Systat for Windows тощо) містять розвинуте програмне забезпечення економічного прогнозування, практичне застосування яких потребує значної математичної підготовки. Одним із програмних продуктів прогнозного призначення є універсальні електронні таблиці типу MS Excel та Lotus 1-2-3, за допомогою яких можна побудувати тренди, рухомі середні, експоненційне згладжування, скористатися засобами кореляційно-регресійного аналізу, логічними функціями.

Інформаційне і технічне забезпечення стратегічного аналізу аналітики використовують для досягнення необхідних результатів. Для вирішення управлінських завдань використовують ряд загальнонаукових, експертних, статистико–математичних методів і прийомів, процедури застосування яких в стратегічному аналізі ще недостатньо висвітлені у науковій літературі (додаток В).

Отже, стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі. Для здійснення стратегічного аналізу необхідні значні затрати часу та ресурсів, оптимальне використання яких потребує створення спеціального підрозділу зі здійснення стратегічного аналізу. Треба відзначити, що на методику, техніку, інструменти здійснення стратегічного аналізу значний вплив мають організаційно-економічні особливості об'єкта дослідження, які є предметом наступного підрозділу дисертаційної роботи.

1.3. Організаційно-економічні особливості споживчої кооперації як об'єкта стратегічного аналізу

Слово „кооперація” (від лат. cooperation) означає співробітництво. Кооперацією називається насамперед форма праці людей, де вони спільно працюють і взаємодіють одне з одним в одному чи різних, але пов'язаних між собою процесах виробництва [205]. Така кооперація становить загальну форму, тобто таку, яка

виникла ще в первіснообщинному суспільстві та розвивається в усіх наступних епохах. Однак, розглядаючи кооперацію в іншому, в соціальному змісті, треба відзначити, що під нею розуміють сукупність особливих суспільно-господарських об'єднань людей. Поняття „кооперація” включає кооперативи та кооперативні союзи. Ця кооперація зародилася лише на певному етапі розвитку кооперації як форми праці та продовжує розвиватися в сучасних умовах [41, с. 3].

Створення кооперативів, розвиток кооперації – мета й результат кооперативного руху. Наукові основи кооперативного руху створювали й розвивали кілька поколінь учених і кооператорів-практиків із різних країн. Зокрема, варто відзначити вклад у розвиток кооперативної теорії таких видатних економістів, як: Ф. Оукена, Ш. Фур'є, Ф. Райфайзена, М. Чернишевського, М. Туган-Барановського та інших. Представниками утопічної кооперативної теорії стали теоретики-засновники кооперації – С. Вебб, Г. Кауфман, К. Маркс, В. Ленін, Ж. Сенессон, Г. Плеханов, які за пріоритетну ознаку кооперативної ідеї ставили соціальний ідеал і вважали, що через створення значної кількості обов'язково безприбуткових кооперативів (кооперацію розглядали як антипод ринку) можна змінити суспільство на ідеальних засадах соціальної справедливості. Інші ж учені (Ф. Райфанзен, А. А. Чаянов) були представниками практичного напрямку в теорії кооперації, виходили із життєвих потреб та інтересів дрібних виробників.

Кооперативний рух є найважливішим, особливим суспільним явищем і напрямком соціально-економічного розвитку світового господарства, однією з форм співпраці людей, їх цілеспрямованої суспільної діяльності: організаційної, господарської, політичної й просвітницької [257]. Суть, значення та можливості кооперативного руху невіддільні від соціально-економічної бази суспільства, визначаються характером виробничих відносин. Він має глибоке історичне коріння як своєрідна система колективного (групового) господарювання з демократичним устроєм кооперативних систем, які створюються і діють за принципом тільки добровільного поєднання особистих та групових інтересів. У своєму розвитку кооперація пройшла більш як двовіковий шлях. Одним із перших організаторів

кооперативів називають Б. Франкліна, який у 1752 р. у Філадельфії створив кооператив із страхування жилих будинків [235].

Кооперації приділяють велику увагу в усіх країнах світу. Держави беруть зобов'язання захищати вільний кооперативний рух, гарантують його самостійність, надають ряд пільг і переваг. У 1992 р. Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй на 47-й сесії розглянула питання: „Місце і роль кооперативів з урахуванням соціально-економічних тенденцій.” У прийнятих рекомендаціях було відзначено необхідність підтримки ролі кооперативів у багатьох сферах життя більшості країн. Враховуючи, що уряд відіграє важливе значення у створенні і підтриманні умов, які сприяють розвитку кооперативів, Генеральна Асамблея підкреслила актуальність розробки державної політики щодо кооперативів у країнах Центральної, Східної Європи та Співдружності Незалежних Держав [50, с. 12]. Там же відзначено, що економіка розвинутих країн визначається як економіка „змішаного типу”, в якій кооперативи є важливою складовою національної і регіональної економічної системи [50, с. 47].

Міжнародний кооперативний рух нині розвивається в умовах становлення світової цивілізації. Це можна підтвердити даними, що характеризують частку, котра належить кооперативам в економіці деяких країн світу. Питома вага споживчої кооперації в торгівлі продовольчими товарами у країнах Західної Європи становить: Голландія – 2%, Німеччина – 10%, Італія – 3%, Люксембург – 12%, Франція – 4%, Швеція – 14%, Англія – 8,7%, Данія – 26%, Норвегія – 25% [50, с. 48].

Кооперативний рух має специфіку розвитку в сучасному світовому прогресі, охоплюючи різноманітні сфери діяльності й розвитку цивілізованих ринкових відносин. Кооперація заповнює найчутливіші ніші світового ринкового простору, забезпечуючи першочергові матеріальні та духовні потреби людини. Нині кооперація у 120 країнах світу налічує понад 800 млн. членів споживчих товариств та спілок і в найближчій перспективі, за даними Міжнародного кооперативного альянсу, досягне 1 млрд. осіб. Не менше 20% дорослого населення планети буде пов'язане з діяльністю кооперації [243, с. 4].

“Кооперативний рух у всьому світі розвивається як високодемократичний рух, що поєднує автономність на місцевому рівні та інтеграцію міжнародного масштабу і розглядається як особлива форма, яка адекватна сучасному розвитку суспільства. Це соціально орієнтована економіка, тобто економіка, яка забезпечує населенню соціальний захист” [50, с.59].

Кооперативи у багатьох країнах і секторах економіки пристосовуються до змін в економічній структурі, які проникають в усі сфери життя суспільства. Структурна перебудова економіки протягом останніх десятиліть у розвинутих країнах світу посилила конкурентну боротьбу, виживання в якій можливе за рахунок інвестицій у модернізацію виробництва, мобільності в концентрації і централізації капіталу. Функціонуючи переважно у секторі малого виробництва (дрібного капіталу), кооперативи не завжди мають такі можливості, що й визначає конкурентну боротьбу за ринки збуту продукції. Це спричинило послаблення економічних позицій споживчої кооперації. Від 1960-х років частка кооперативної торгівлі в загальному товарообігу розвинутих країн продовжує знижуватись із одночасним її зростанням в абсолютних величинах.

Політика лібералізації і посилення конкуренції посилила процеси консолідації, диверсифікації та спеціалізації приватних некооперативних підприємств, що негативно позначилося на кооперативах. Такий стан спонукав до пошуку ефективніших форм і методів управління кооперативними організаціями, до їх консолідації та диверсифікації. Основними тенденціями цього періоду є – перехід кооперативних підприємств на акціонерні принципи діяльності з концентрацією акцій кожного підприємства в одному чи кількох кооперативах, що дає змогу гнучкіше реагувати на потреби ринку з його швидко змінюваною кон’юнктурою. Одночасно вони зайняли частку в стратегіях підвищення добробуту, виживання багатьох людей.

Кооперація – це спосіб життя, який із давніх-давен практикували люди, живучи на засадах взаємодопомоги і взаємовиручки. Особливо це притаманно українському народові, який споконвіку на цих засадах жив, творив і формував свій менталітет. Кооперативні ідеї, що прийшли до нас із Західної Європи, лише оживили, відродили

у нових формах ті традиційні цінності національного способу життя, що були властиві нашому народові в минулому. У 1920-х роках історик української кооперації П. Височанський зробив висновок, що кооперування у різноманітних формах було притаманне українському народові з давніх часів, це спосіб його життя. Тому „український народ, – писав він, – не боїться вільних спілок, він із бажанням іде туди, де люди самі собою, без усякого примусу, добровільно, за своєю охотою єднаються у спілки для самодопомоги та самооборони ...” [46, с. 26].

Проблема „кооперація і ринок” має в нашій країні свою історію. Нагадаємо деякі етапи [12; 41; 46; 170; 205; 235].

Періодом зародження споживчої кооперації вважають 60-80-ті роки ХІХ століття. Характерні риси цього періоду – ознайомлення українців із кооперативною ідеєю, виникнення перших споживчих товариств, спроба українських кооператорів налагодити зв'язки з європейським кооперативним рухом.

1890–1918 роки – новий період в історії споживчої кооперації України, для якого характерні: поширення кооперативної ідеї, зростання кількості споживчих товариств і загальної чисельності їх членів, формування системи споживчої кооперації, орієнтація споживчих кооперативів на задоволення національно-культурних потреб.

За статистикою І. Витановича, кооперативним рухом у 1917–1921 роках було охоплено майже 60% населення України. „В українській кооперації, – писав учений економіст М. Туган-Барановський, – практики завжди йшли попереду теорії. І маючи зараз широко і глибоко розвинений кооперативний рух, ми разом із ним відчуваємо брак теоретичних сил, брак обґрунтування і наукового вияснення тих шляхів, якими має йти наш рух у творчості нових форм життя ... Доля нашої кооперації спільна з долею цілого українського руху” [46, с. 27].

У роки нової економічної політики для споживчої кооперації був відкритий великий простір. Вона надавала державній промисловості замовлення на товари й укладала з нею угоди на поставку. Господарська діяльність споживчої кооперації в цей період не обмежувалася торгівлею. Кооператори в широких масштабах заготовляли сільськогосподарські продукти, розвивали різні галузі харчової

промисловості, випускаючи кондитерські вироби, борошняно-круп'яну, харчосмакову продукцію тощо. Організації споживчої кооперації здійснювали зовнішньоекономічну діяльність, експортуючи та імпортуючи товари народного вжитку.

Наприкінці 1920-х років нова економічна політика почала згортатися, був узятий курс на різку централізацію управління господарством, що призвело до гальмування розвитку споживчої кооперації. Спроби адміністративно-командної системи „пожвавити” розвиток кооперації оберталися бюрократизацією управління – посиленням багатопверховості управлінських ланок, збільшенням чиновництва. Це призвело до непродуктивного споживання значної частини створеного продукту, орієнтації споживчої кооперації на проміжні параметри розвитку, приречило управлінські рішення на постійне відставання від життя, що посилювало незбалансованість колективних господарств.

Таким чином, протягом 1930–1980-х років споживча кооперація набула інших, невластивих їй рис. Вона стала чисто господарською індустрією, якою управляли адміністративними методами. Метою цієї інституції була організація „товарного обміну між містом і селом, промисловістю і сільським господарством”. Кооперація втратила багато соціальних функцій щодо поліпшення умов життя і організації обслуговування населення, тобто перестала виконувати своє основне соціальне завдання.

Розпад Радянського Союзу та проголошення незалежності України, перехід до ринкової економіки кардинально змінили умови функціонування системи споживчих кооперативів. Економічна криза й втрата важливих стабілізуючих чинників: державної організаційної та фінансової підтримки і контролю, партійного контролю над кадрами, стабільних планових зв'язків кооперативів із державними товаровиробниками й кооперацією інших республік – призвели до дестабілізації української споживчої кооперації як функціональної системи. Політика лібералізації та приватизації в Україні, яка повинна була забезпечити перехід до ринкової економіки, на початковому етапі знехтувала всі форми кооперативної ініціативи. Відбувся парадокс – споживча кооперація, яка ще за адміністративно-командної

системи була єдиним проявом ринкових засад господарювання, на етапі реформування ринкових відносин розглядала питання адаптації до ринкових умов господарювання, що не виправдано ні суб'єктивно, ні об'єктивно.

Тимчасом ще К. Маркс довів, що кооперація – це всезагальна форма, яка лежить в основі всіх суспільних устроїв, спрямованих на зростання продуктивності суспільної праці і яка в кожному з них отримує подальшу специфікацію. Але в той же час кооперація сама є особливою формою, що існує поряд з її розвинутішими і специфікованішими формами (так само, як вона становить форму, що виходить за межі її попередніх ступенів розвитку) [154].

Отже, вищесказане доводить, що існування кооперації та кооперативного руху – процес довготривалий, зумовлений об'єктивними факторами, який коригують залежно від конкретних умов. Історія та практика кооперативного руху показали: оскільки пануючою і незамінною в своїй принциповій основі формою соціально-економічних відносин залишається ринкова, то доцільно буде визначити кооперативні форми господарювання як особливі форми колективного підприємництва з активним соціальним напрямком і захистом членів-власників кооперативних об'єднань [41]. В сучасних умовах переходу від адміністративно-командної до ринкової моделі економічного розвитку змінюються характер діяльності кооперативів, пріоритети і напрямки їх діяльності.

Кооперативний сектор економіки в Україні перебуває на стадії реформування. Він охоплює кооперативи та їх об'єднання різних типів кооперації: ті, що реформуються, ті, що історично склалися, ті, які вважають новими для вітчизняної кооперації. Кооперативний рух охоплює не тільки дрібний, середній а й певну частину великого бізнесу, наближаючись та прирівнюючись до відповідних корпоративних структур. У цілому в кооперативному секторі налічується нині близько 31 тис. кооперативів [243, с. 6].

Головна мета широкомасштабного розвитку багатofункціонального кооперативного сектору національної економіки полягає в реалізації невичерпних можливостей кооперації та ефективному використанні її потенціалу для економічного зростання і соціальної орієнтації багатокладної економіки України.

У процесі розвитку і функціонування кооперативи будуть об'єднуватися, інтегруватися залежно від характеру і видів взаємозв'язків. Характер кооперативних зв'язків може бути горизонтальним і вертикальним. В Україні є реальні можливості для горизонтальної інтеграції споживчої та сільськогосподарської кооперації, а також створення спільних постачальницьких, маркетингових, збутових, переробних об'єктів і структур. На основі вертикальної кооперації можливе об'єднання сільськогосподарських, споживчих, кредитних, збутових, переробних кооперативів з метою створення господарських систем із завершеним технологічним циклом, наприклад, виробничо-збутових, агропромислово-торговельних, постачальницько-збутових кооперативних об'єднань. Виходячи з досвіду багатьох країн, не виключена можливість інтеграції споживчої та кредитної, сільськогосподарської і кредитної кооперації.

Об'єднання кооперативів у спілки, союзи, ліги, асоціації на базі горизонтальної кооперації та інтеграції створюють багатомірну структуру (рис.1.5).

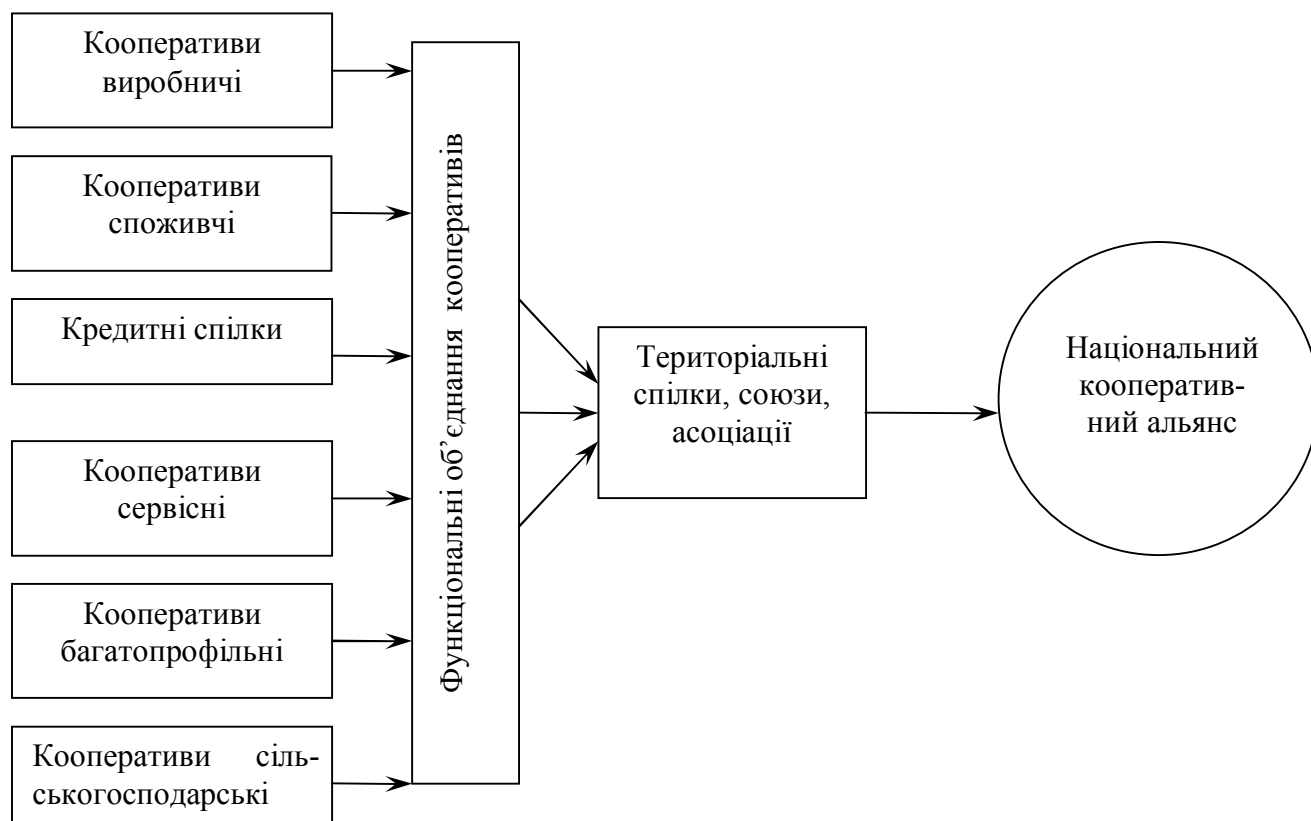


Рис. 1.5. Організаційна структура кооперативного сектору економіки України.

Нині споживча кооперація об'єднує понад 1 млн. членів споживчих товариств та спілок і забезпечує трудову зайнятість 123 тис. осіб. Вона охоплює більш як 2000 споживчих товариств і 270 районних та обласних спілок. Потужний економічний потенціал споживчої кооперації – понад 30 тис. торговельних об'єктів, 1500 переробних підприємств, 340 заготівельно-збутових підприємств та інших об'єктів, валовий оборот основних галузей діяльності споживчої кооперації перевищує 3,5 млрд. грн. на рік [243, с. 9].

Споживча кооперація як комплексна організаційна система складається з окремих підсистем. Організаційна структура системи центральної спілки споживчих товариств України (УКООПСПЛКІ) показана в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Організаційна побудова Укоопспілки [183]

1	Кількість на:		Відхилення
	01.01.2003	01.01.2004	
2	3	4	
Кримспоживспілка (республіканська)	1	1	–
Облспоживспілки	21	21	–
Райспоживспілки	244	252	+8
Районні споживчі товариства	195	198	+3
Споживчі товариства	1324	1408	+84
Міськоопторги	37	28	-9
Госпрозрахункові роздрібні торгові об'єднання	227	209	-18
Госпрозрахункові об'єднання громадського харчування	271	261	-10
Райзаготпроми	341	338	-3
Госпрозрахункові об'єднання кооперативної торгівлі	268	241	-27

Аналізуючи наведені в ній дані, бачимо, що в системі Укоопспілки є 21 облспоживспілка, і цей показник стабільний із початку створення системи. Проте кількість райспоживспілок збільшилася на 8 одиниць, споживчих товариств – на 84 одиниці, а за іншими складовими є незначне зменшення.

Якщо аналізувати організаційну побудову системи Тернопільської облспоживспілки, то за п'ять років (1999–2004) є зростання на 19 структурних одиниць (табл. 1.7). Незмінним залишається число районних СТ, а основний приріст відбувся за рахунок підприємств райст і СТ на 15 одиниць. Намітилася тенденція до

зростання власних – 19 од., і значного зниження кількості спільних – 21 од. підприємств.

Таблиця 1.7

Організаційна побудова Тернопільської облспоживспілки [184]

	Кількість на:		Відхилення
	01.01.1999	01.01.2004	
Облспоживспілка	1	1	–
Районні споживчі товариства (РСТ)	17	17	–
Споживчі товариства (СТ)	–	2	+2
Підприємства райст і СТ у т. ч.	167	182	+15
госпрозрахункові роздрібні торгові об'єднання	6	3	- 3
госпрозрахункові об'єднання підприємств громадського харчування	13	16	+3
коопзаготоб'єднання	16	15	-1
об'єднання виробничих підприємств	3	3	–
ринки	9	15	+6
госпрозрахункові відособлені підрозділи	118	128	+10
Підприємства облспоживспілки, у т. ч.			
спільні	37	16	-21
власні	3	22	+19
госпрозрахункові відособлені підрозділи	–	4	+4
Разом	225	244	+19

Первинною ланкою споживчої кооперації є споживче товариство – самостійна, демократична організація громадян. В економічній структурі споживче товариство ототожнюють із кооперативом, що становить асоціацію (об'єднання) людей. З цих принципових засад виходить Міжнародна організація праці [170, с.137].

Члени кооперативу об'єднують свої засоби для того, щоб сприяти поліпшенню свого соціального й економічного благополуччя, повністю контролюють його діяльність і несуть за неї повну відповідальність. Усі справжні кооперативи дають економічні блага своїм членам і господарям, метою їх діяльності є надання послуг. Для глибшого розуміння поняття кооперативного сектору економіки (кооперації)

розглянемо, що розуміють під кооперативом зарубіжні теоретики й практики, в чому вони вбачають відмінності цієї організаційної форми від інших підприємств.

Досліджуючи за завданням Міжнародної організації праці (МОП) досвід кооперативних підприємств, Р. Луїс опублікував під її егідою фундаментальну працю, і дав таке визначення, яке прийняла Генеральна конференція МОП: „Кооператив – це асоціація людей, які добровільно об’єдналися для досягнення спільної мети шляхом створення підприємства, що управляється демократично, які внесли однакові паї необхідного капіталу і які погоджуються на справедливий поділ ризику і доходів від діяльності цього підприємства, в якому вони активно беруть участь.” [50, с. 42].

Однак, на нашу думку, цей підхід не включає наступних аспектів – не вказано на те, що поряд з економічними цілями діяльності кооперативів є ще соціальні; не вказана основа об’єднання – спільна власність без використання найманої праці. І нарешті, немає розмежування між кооперативними та іншими формами підприємства, які засновані на демократичному управлінні, наприклад, акціонерними товариствами.

Наступні дослідження американських економістів Дж. Ван Сикля і Дж. Ладда, присвячені аналізу фінансів кооперативних підприємств, доповнюють попереднє визначення і вказують на наступні характеристики: власниками є безпосередні учасники його діяльності; нема вільного (відкритого) продажу акцій, тобто право контролю не може вийти за межі пайовиків кооперативу без їх відома і згоди; щодо цілей діяльності кооперативу – це максимізація корисності для її членів (сукупного доходу підприємства) [50, с. 42].

Співробітник Асоціації промислових кооперативів США Д. Еллерман назвав такі особливості, які властиві кооперативам і вирізняють їх серед інших форм господарювання: розподіл отриманого доходу між членами з урахуванням їх трудового внеску, а не фінансових вкладів, тобто не діє принцип розподілу за „капіталом”; а також рівний розподіл голосів прав контролю, що забезпечує фінансовий контроль [50, с. 46].

Французький вчений Ж. Фурні визначив суть кооперації так: “Це – діяльність, яка пропагує власну ініціативу, не вважаючи пріоритетною максимізацію прибутку і спрямована на демократизацію прийняття рішень на підприємстві” [50, с. 44].

У Декларації про кооперативну ідентичність, прийнятій на XXXI конгресі Міжнародного кооперативного альянсу в 1995 р., в Манчестері (Велика Британія) відзначено, що “кооператив – це автономна асоціація осіб, які добровільно об’єдналися для задоволення своїх економічних, соціальних і культурних потреб за допомогою створення організації, яка демократично управляється та перебуває у спільному володінні” [213, с. 59].

Однак наявності зовнішніх ознак недостатньо для присвоєння будь-якій економічній структурі назви “кооператив”, для цього необхідно, щоб його члени дотримувалися принципів кооперативного руху, мали специфічну для цих структур систему управління і контролю.

За двісті років історії у міжнародному кооперативному русі були вироблені певні цінності, на яких нині ґрунтується вся діяльність кооперативів. Кооперативні засади – це сукупність організаційних, економічних та інших основ здійснення кооперативної діяльності. Вони мають тривалу історію розвитку і вдосконалення. У них відображені зміни в організаційній структурі кооперативних об’єднань, досвід їх господарської діяльності, зміни в суспільному і політичному житті. Основними засадами функціонування, які схвалені на вже згаданому XXXI конгресі Міжнародного кооперативного альянсу, є добровільність і відкрите членство, демократичне управління, економічна участь, самостійність і незалежність, освіта, навчання та інформація, співробітництво між кооперативами, вигода об’єднання [170; 235].

Споживча кооперація як організаційно-правова форма – це механізм поєднання економічних інтересів власників (пайовиків), найманих працівників, менеджменту (керівників-управлінців) і держави. Саме ці властивості споживчої кооперації дають їй змогу не тільки ефективно функціонувати, а й виконувати свою соціальну функцію (місію) щодо захисту і підтримання міського та сільського населення.

Економічну основу споживчої кооперації становить її власність, тобто відносини між людьми, які характеризують присвоєння засобів виробництва і предметів споживання і які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. За соціально-економічною природою власність споживчої кооперації належить до колективної. Вона закріплена законодавчо (Закон України “Про власність”), і держава гарантує її захист нарівні з власністю господарських товариств та громадських організацій. Колективна власність – окремий самостійний тип, і її не можна ототожнювати з приватною власністю „Колективна власність є похідною від приватної, але у процесі усупільнення вона втратила первинні родові ознаки і нині виступає самостійною формою” [16, с. 4].

На сучасному етапі кооперативна власність, на нашу думку, є важливим фактором формування багатокладної економіки і соціально-економічною базою розвитку національного кооперативного руху. Дослідження також підтверджують, що кооперативна власність є проміжною ланкою між суспільною і приватною. Власності споживчої кооперації притаманні риси приватної, оскільки вона формується за рахунок внесків членів-пайовиків і репрезентована пайовим капіталом, поділенням на частки; з іншого – переважна частина власності формується за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань, кредитів – і є загальною, спільною [16, с. 5].

Кооперативна власність як соціально-економічна основа системи споживчої кооперації та окремих її підприємств не є одноманітною, однотипною. Вона - продукт історичного розвитку, в процесі якого урізноманітнювалася і збагачувалась. Сучасну кооперативну власність в економічній літературі [235, с. 126] розглядають у кількох формах (видах): перехідна або початкова (вихідна), класична, акціонована, орендна, змішані форми кооперативної власності, корпоративна кооперативна власність як вища і зріліша фаза, новий етап еволюції, що формується в умовах злиття, з'єднання, синтезу, інтеграції всіх тих форм власності й підприємництва, які опосередковано чи безпосередньо за технологічною або іншою функціональною лінією пов'язані з даною конкретною кооперативною власністю (кооперативним підприємством). На основі корпоративної кооперативної власності формується

кооперативна корпорація як специфічний і особливий вид сучасних корпорацій. Складовими корпоративної кооперації мають стати власне підприємства (промислові, заготівельні, торгові, громадського харчування і т. д.) споживчої кооперації, що є юридично і економічно незалежними, самостійними, капітал яких об'єднується через систему акцій.

Формування колективної власності за рахунок пайових внесків у цілому в Укоопспілці відбулося за рахунок 1,2 мільйона осіб пайовиків, які пройшли всеукраїнську перереєстрацію (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники пайових внесків системи споживчої кооперації України [183]

Споживспілки	Кількість пайовиків на 1.01.2004 (тис.)	Пайові внески		Зміна за рік (+,-) (тис. грн.)	Пайові внески в розрахунку на одного пайовика (грн.)
		На 1.01.2003 (тис. грн.)	на 1.01.2004 (тис. грн.)		
Кримспоживспілка	51,7	2045	1953	-92	38
Вінницька	66,7	2929	2121	-808	32
Волинська	48,5	960	1307	+347	27
Дніпропетровська	94,0	2101	2184	+83	23
Житомирська	64,0	1869	1532	-337	24
Закарпатська	48,1	1262	1383	+121	29
Івано-Франківська	84,8	1401	1454	+53	17
Кіровоградська	34,2	794	1090	+296	32
Луганська	18,6	1187	1334	+147	72
Львівська	69,9	2500	2426	-74	35
Миколаївська	26,2	1305	1440	+135	55
Одеська	49,4	3389	3872	+483	78
Полтавська	62,0	1780	1742	-38	28
Рівненська	76,7	2357	2455	+98	32
Сумська	65,0	1868	1353	-515	21
Тернопільська	59,3	1458	1480	+22	25
Харківська	33,0	1634	1550	-84	47
Херсонська	50,7	1733	1541	-192	30
Хмельницька	109,3	2802	1907	-895	17
Черкаська	30,5	3333	3190	-143	105
Чернівецька	46,4	857	662	-195	14
Чернігівська	48,8	1575	1355	-220	28
Київське міське споживче товариство	0,4	52	13,6	-38,4	39
Кієво-Святошинська РСС	1,4	85	109	+24	75
Разом пайовиків, які пройшли всеукраїнську перереєстрацію	1239,6	41304	39453,6	-1850,4	32

Найчисельнішою є Дніпропетровська ОСС – 94,0 тис. Івано-Франківська ОСС – 84,8 тис., Хмельницька ОСС – 109,3 тис. осіб. Малочисельні Луганська ОСС (18,6 тис. осіб), Харківська ОСС (33,0 тис. осіб), Черкаська ОСС (30,5 тис. осіб), Кіровоградська ОСС (34,2 тис. осіб). Негативним є зменшення пайових внесків за досліджуваний термін на 1850,4 тис. грн. Така тенденція спостерігається майже в усіх ОСС, крім Закарпатської (+121 тис. грн.), Кіровоградської ОСС (+296 тис. грн.), Миколаївської ОСС (+135 тис. грн.) та Одеської ОСС (+483 тис. грн.). Узагальнюючий показник – пайовий внесок у розрахунку на одного пайовика, який у загальному в Укоопспілці становить 32 грн. Нижчі від середнього показника пайові внески у Дніпропетровській ОСС – 27 грн., Івано-Франківській ОСС – 17 грн., Сумській ОСС – 21 грн., Хмельницькій – 17 грн., Чернівецькій – 14 грн.

Можна відзначити наступну закономірність: чим більше число пайовиків, тим менший пайовий внесок у розрахунку на одного пайовика. Це підтверджують дані Луганської ОСС – 72 грн., Одеської – 78 грн., Харківської – 47 грн., Черкаської – 105 грн. Тернопільська ОСС за станом на 1.01.2001 р. займала 3,5% пайового капіталу системи Укоопспілки.

Дані про пайовий капітал системи Тернопільської ОСС наведено у таблиці 1.9.

Як видно, спостерігається тенденція зменшення з кожним роком кількості пайовиків: у 2001 р. – на 52789 осіб, у 2002 – +51 особа, у 2003 – 2816 пайовиків, у 2004 р. – 4325 пайовиків. У цілому за 5 років загальне число пайовиків зменшилося на 42201 особу. Проте позитивним є те, що за цей період значно зросла сума пайового капіталу, яка у 2004 р. порівняно із 2001 збільшилася на 280 тис. грн.. Така тенденція в усіх районах області.

Відродження організацій споживчої кооперації як господарюючих суб'єктів на справді демократичній правовій основі пов'язане з набуттям чинності Закону України „Про споживчу кооперацію” від 10 квітня 1992 р. [97]. Закон визначає роль споживчої кооперації в соціально-економічному житті країни, сферу і масштаби її діяльності в умовах ринкових відносин, напрямки розвитку матеріально-технічної бази та її місце в агропромисловому комплексі України, соціальні завдання і цінності, структуру й функції органів управління її організацій.

Таблиця 1.9

Показники пайового капіталу Тернопільської облспоживспілки [184]

	на 1.01.2000 р.		на 1.01.2001 р.		на 1.01.2002 р.		на 1.01.2003 р.		на 1.01.2004 р.	
	чисельн.	сума	чисельн.	сума	числьн.	сума	числьн.	сума	числьн.	сума
	пайовик.	тис. грн.	пайовик.	тис. грн.	пайовик.	тис. грн.	пайовик.	тис. грн.	пайовик.	тис. грн.
Бережанський	4858	136	2827	116	2742	114	2705	135	2604	189
Борщівський	6644	89	3342	117	4312	164	3753	181	3483	156
Бучацький	8451	74	3159	69	3171	78	2916	88	2859	90
Гусятинський	9239	54	4588	120	4558	123	4588	139	3498	117
Заліщицький	5173	130	4800	126	4000	101	3831	97	3831	99
Збаразький	9866	62	4567	66	4567	75	4398	75	4225	81
Зборівський	8185	40	3640	33	3635	34	3609	29	3609	28
Козівський	3984	67	2414	81	2414	81	2419	77	2338	66
Кременецький	3902	122	3305	118	3306	119	3132	114	2249	115
Лановецький	8425	54	4339	49	4339	50	4339	38	4341	37
Монастирський	5150	49	2788	48	2788	43	2890	36	2561	22
Підволочиський	7066	85	3756	113	3756	116	3606	127	3606	123
Підгаєцький	782	31	497	36	497	35	490	32	490	31
Теребовлянський	6947	123	4280	113	4738	90	4038	97	4038	121
Тернопільський	11443	98	3990	103	3992	18	3919	128	2578	135
Чортківський	4901	113	2900	115	2499	129	2231	137	2231	134
Шумський	8430	68	5483	56	5553	44	5006	59	5006	48
Разом по райст	-	1456	-	1480	-	1514	-	1587	-	1592
Підприємства ОСС	-	2	-	46	-	51	-	96	-	146
Всього:	113426	1458	59300	1526	60688	1565	57872	1683	53547	1738

В умовах незалежності Української держави споживча кооперація з економічного погляду є цілісною системою, що діє на засадах повного госпрозрахунку і самофінансування; – це добровільне об'єднання громадян для спільної господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного і соціального становища, здійснює торговельну, заготівельну, виробничу та іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством України, сприяє соціальному і культурному розвитку села, народних промислів, ремесел, бере участь у міжнародному кооперативному русі [170, с. 87]. Закон визнав її повноправним суб'єктом ринку, визначив правовий статус і основні принципи діяльності: добровільність членства, демократизм, соціальна справедливість, взаємодопомога та співробітництво, вільне господарське функціонування на основі ринкових відноси. Вони співзвучні із принципами Міжнародного кооперативного альянсу (МКА).

Історично склалося, що споживча кооперація була і залишається в агропромисловому комплексі держави, взаємодія між складовими якого здійснюється у наступних напрямках: торгівля товарами народного споживання на селі: забезпечення потреб сільського населення і одночасно сприяння в реалізації продукції АПК та завершенні відтворювального циклу; здійснення закупівель і переробки сільськогосподарської продукції та сировини й забезпечення, таким чином, збереження і збуту продукції сільського господарства; виконання функцій соціальної інфраструктури на селі шляхом надання виробничих і побутових послуг. Обслуговуючи здебільшого сільське населення, споживча кооперація зайняла свою нішу в ринковому просторі. А саме – створює торговельну і виробничу інфраструктуру, забезпечує належний устрій села, здійснює економічний і соціальний захист сільського населення, що надзвичайно важливо в умовах реформування аграрного сектору народногосподарського комплексу.

Багатогалузева за діяльністю споживча кооперація функціонує у сфері як обігу, так і виробництва та пов'язана з 20 галузями народного господарства. Це є однією з особливостей цієї громадсько-господарської організації [75; 77].

Ознайомившись із зарубіжним досвідом розвитку кооперативного руху, із сучасними тенденціями, можна стверджувати, що в Україні, яка щойно стала на

шлях ринкових перетворень, є всі передумови для існування і навіть процвітання кооперативного сектору. До них можемо віднести:

- перехід на ринкові умови господарювання зумовив безробіття широкого кола соціально незахищених людей, які могли б прикласти свою працю у сектор, що досліджується;

- виникнення у ринкових умовах ряду соціальних завдань, які може вирішити кооперативний сектор, з одночасним підвищенням життєвого рівня, якості життя, особливо сільського населення;

- у нас слабо розвинутий інфраструктурний сектор (сектор послуг), де може зайняти свою нішу кооперативний сектор;

- споживча кооперація має потужну матеріально-технічну базу, кваліфіковані кадри, які потрібно грамотно адаптувати до ринкових умов, використовуючи переваги ринку, бути конкурентоспроможними структурами;

- власні внутрішні нагромадження кооперативної системи можуть сприяти інвестиційній та інноваційній активності, забезпечуючи структурну переорієнтацію під мінливий ринковий попит, створюючи гнучку модель оперативного пристосування виробництва, її обсягу, структури і якості до платоспроможного ринкового попиту.

Отже, кооперація у всьому багатстві форм є, на нашу думку, органічним структурним елементом ринкової економічної системи, яка стверджується у суспільстві України і потребує дедалі глибшого дослідження управління, застосування ринкових механізмів та форм господарювання. Пріоритетний напрямок перебудови системи управління споживчою кооперацією – розробка основних теоретичних і методологічних позицій впровадження менеджменту в практичну діяльність підприємств і організацій. В основі має стати принцип стратегічного підходу до управління всіма напрямками діяльності, розробка й впровадження науково обґрунтованої стратегії, аналітичним забезпеченням та інформаційною базою якої є стратегічний аналіз. Будучи незамінним елементом кожного з етапів процесу управління, він потребує певного організаційно-

методичного забезпечення, питання якого розглядаються нами у наступних розділах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Конкретизовано поняття “стратегічне управління” як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів, які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу на зміни зовнішньої кон’юнктури. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом.

2. На основі систематизації основних теоретичних підходів, зокрема в еволюційному розвитку, поняття „стратегія” є визначеним, науково обґрунтованим довготерміновим напрямком (генеральним курсом) розвитку організації, якому відповідають певна система заходів і дій (тактика) та концептуальні засади поведінки (політика), реалізація яких сприяє досягненню цілей діяльності й утвердженню її місії у ринковому просторі.

3. Обґрунтовано та доведено, що стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, всезагальною і забезпечуючою функцією, інструментом (інформаційною базою) якого є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи, застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки та реалізації стратегії та контролю над її виконанням.

4. Критична оцінка теоретичних підходів зарубіжних та вітчизняних науковців до розуміння стратегічного аналізу як окремого самостійного виду аналізу й науки, дала можливість визначити стратегічний аналіз як підприємницький аналіз, практично-методичний інструментарій якого не є „чистим аналізом”, а своєрідним аналітичним апаратом, котрий дає змогу одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію і формувати стратегічні

цілі організації, генерувати „портфель” стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень.

5. Визначено, що основними елементами стратегічного аналізу є діагностика внутрішнього середовища, моніторинг зовнішнього середовища бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінка стратегічних позицій організації, аналіз стратегічних альтернатив і на основі цього побудовано структурно-логічну модель системи стратегічного аналізу.

6. Для впровадження системи стратегічного управління та здійснення стратегічного аналізу необхідні значні затрати часу та ресурсів, оптимальне використання яких потребує створення спеціального підрозділу зі здійснення стратегічного аналізу.

7. Кооперація у всьому багатстві форм є органічним структурним елементом ринкової економічної системи, яка стверджується у нашому суспільстві й потребує дедалі глибшого дослідження в питаннях управління, застосування ринкових механізмів та форм господарювання. Пріоритетним напрямком перебудови управління споживчої кооперації є розробка основних теоретичних і методологічних позицій впровадження менеджменту у практичну діяльність підприємств та організацій. В основі має стати принцип стратегічного підходу до управління всіма напрямками діяльності, розробка й впровадження науково обґрунтованої стратегії, аналітичним забезпеченням та інформаційною базою якої є стратегічний аналіз.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

2.1. Економіко-аналітична діагностика внутрішнього середовища споживчої кооперації

Трансформаційні процеси в національній економіці, що спричинили кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях, значно розширили поле і наповнили новим змістом економічну діяльність. Докорінно змінюються цільова орієнтація, предмет і метод економічного аналізу. Практична необхідність вивчення кон'юнктури ринку, факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища корпорації (організації) та їх адаптивності, оцінки потенційної прибутковості комерційних пропозицій і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методiku й організацію аналітичних досліджень.

Модель комплексного аналізу потребує реконструкції відповідно до його нової функціональної ролі. Йдеться не про зниження функціональної ролі економічного аналізу як самостійної функції управління, а лише про зміну його цільової орієнтації в рамках оптимальної організаційної моделі стратегічного управління, що потребує вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду в цій сфері.

Серед якісно оновлених напрямків і функцій управлінської діяльності – концепція економіко-аналітичної діагностики, яка знайшла широке застосування в країнах із розвиненими ринковими відносинами і має значні перспективи розвитку в Україні.

Актуальність дослідження сутності такого напрямку економічного аналізу як економічна діагностика обумовлена формуванням нової концепції мислення і управління на мікроекономічному рівні, практичним попитом на вирішення прикладних завдань.

В економіці діагностичні методи насамперед почали застосовувати в практиці управлінського консультування підприємств, організація якого висвітлена у роботах авторів М. Курба (США), В. Раппопорта (Росія), Р. Юксов'ярава, М. Хабакуса, Я.

Леймана (Естонія) [108; 206; 258; 281]. Характерними особливостями й одночасно недоліками використання цього напрямку діагностичних методів було: відсутність системного підходу, пріоритетність якісних оцінок над кількісними методами, суб'єктивність висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів.

У рамках управління, в тому числі стратегічного, діагностика як одна з його функцій набула практичної кількісної та якісної оцінки в роботах закордонних і вітчизняних вчених: Б. Коласа, Т. Скоуна, В. Забродського, А. Градова, Е. Мінаєва, В. Панагушіна, В. Герасимчука, І. Бланка, Н. Данилочкіної [27; 68; 91; 93; 94; 117; 121; 200; 230; 241]. Питання здійснення економічної діагностики, а власне діагностики внутрішнього середовища організації розглядали науковці Н. Євдокімова та А. Кірієнко, В. Немцов та Л. Довгань, Л. Руденко, В. Пастухова та інші аналітики [70; 170; 188; 216].

Так, наприклад, І. Бланк використовував діагностичні методи при оцінці параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді [26]. При цьому він запропонував дві системи діагностики: 1) систему експрес-діагностики; 2) систему фундаментальної діагностики. Н. Г. Данилочкіна використала метод діагностики за “слабкими сигналами” [121]. Автор запропонувала за допомогою системи моніторингу відловлювати сильні й слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовищ. З цією метою Н. Данилочкіна використала методи оперативної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.

У ряді країн (США, Великобританії, Франції, Росії) шороко застосовують наступні методи діагностики фінансової ситуації на підприємстві – статистичний метод під загальною назвою “скоринг” та метод А-рахунку, (в основі – бальна експертна оцінка), який запропонував Дж. Аргенті [230, с. 133 – 134]. Також за кордоном одним із нових напрямків діагностики стало використання систем-експертів, у т. ч. тієї, яку запропонував Б. Колас [117, с. 214].

Однак треба відзначити, недостатність обґрунтування і висвітлення питань практичного здійснення діагностики на підприємстві. Проблема полягає у

дослідженні сутності та визначенні характеру функцій, які реалізує система аналітичної діагностики, в пошуку зон взаємоперехрещення і взаємозв'язку пріоритетної аналітичної функції з іншими функціями управління: плануванням, контролем, організацією і керівництвом, а також в обґрунтуванні місця, ролі та можливостей реалізації аналітичної діагностики як аналітичного напрямку в рамках стратегічного управління. Тому процес діагностики внутрішніх чинників слід розглядати як систему, зосереджуючись на питаннях суті та об'єкта економічної діагностики, методики, принципів, засобів і методів її здійснення.

Первинне походження та розуміння терміну „діагностика” трактують у перекладі з грецької як розпізнавання стану об'єкта за прямими та непрямими ознаками [70,с.13]. В. Герасимчук визначає, що діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [171, с.73]. В. Раппопорт відзначає: “Діагностика – управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством” [206, с. 88]. На думку Е. Короткова, діагностика – прийом встановлення і визначення ознак та причин деформацій і відхилень об'єкта від норми, тенденцій, задуму, цілі й ін. [130, с. 215]. Ф. Аунапу наголошує: “Діагностика – метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення в ній диспропорцій, що сприяють виникненню “вузьких місць”, тобто “хвороб” виробничого організму” [56, с. 55]. А. Ковальов підкреслює: “Діагностика банкрутства – такий вид фінансового аналізу, що спрямований насамперед на виявлення якомога раніше різноманітних збоїв і недоліків у діяльності підприємства, потенційно небезпечних з погляду можливості настання банкрутства” [113, с. 11]. І. Бланк розділяє діагностику на два етапи – експрес та фундаментальну – і дає їм таке визначення: “Система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дає змогу вжити оперативніших заходів для їх нейтралізації...” [26, с. 282], а “...фундаментальна діагностика банкрутства дає змогу отримати найбільш розгорнуту картину кризового фінансового стану підприємства і конкретизувати форми та методи майбутнього його оздоровлення” [26, с. 293].

„Сутність аналітичної діагностики, – стверджує Л. Руденко, – полягає в децентралізованій аналітичній обробці економічної інформації на основі використання ПЕОМ з метою розроблення ефективної фінансової стратегії корпорації” [216, с. 87]. Існують й інші точки зору на розуміння сутності поняття “діагностика”.

Процес діагностики внутрішнього середовища досить складний і трудомісткий, однак важливий, оскільки його результати відіграють суттєву роль у визначенні стратегії розвитку підприємства, тобто вони служать підставою для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегічних напрямків розвитку. Будучи складовою управлінського процесу, аналітична діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дає змогу виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища. Необхідність діагностики визначається зміною парадигми управління в трансформаційних умовах, власне, переходом від виробничої до маркетингової орієнтації, від оперативного до стратегічного управління і зміною логіки планування. В сучасних умовах коли підприємство обмежене у можливостях розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства має стати відправною точкою для розробки стратегії підприємства і планування його діяльності. Така логіка планування і аналізу “від ресурсів до стратегії” найбільш адекватна умовам діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання.

В основі економічної діагностики діяльності суб’єкта господарювання лежать певні загальнометодологічні засади. А саме: системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядають як складну кібернетичну систему, що складається з ряду підсистем і перебуває у постійному взаємозв’язку із зовнішнім середовищем; комплексний підхід, згідно з яким діагностування має охоплювати всі підсистеми та складові елементи організації; поєднання статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичної оцінки як на даний момент, так і

характеристики динаміки в часі та порівняння з нормативними, галузевими показниками чи показниками конкурентів; поєднання кількісних та якісних оцінок, суть якого – у використанні кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні методи реалізують за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення числових критеріїв. Якісні методи є завершальною стадією діагностики, і використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, отримують словесну характеристику стану підприємства; врахування галузевої та регіональної специфіки підприємств; від попередньої до остаточної оцінки. Суть його полягає в поєднанні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою, що особливо актуально у діагностиці фінансового стану підприємства; формалізації оцінок, що передбачає алгомерацію процесу діагностики внутрішнього стану організації, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

Відповідно до цих засад діагностику організації здійснюють на всіх рівнях прийняття управлінських рішень і розробки стратегій: корпоративному, конкурентному, функціональному й оперативному.

Отже, використовуючи розглянуті теоретичні підходи та концепції суті економічної діагностики й адаптувавши їх до нашого об'єкта дослідження, ми можемо сказати, що діагностика внутрішнього середовища системи споживчої кооперації – це сукупність методичних прийомів аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та “вузьких місць”, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних і слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації.

Внутрішнє середовище розглядають як: джерело життєвої сили (потенціал) та проблем [187, с 32 – 33], внутрішні змінні, що характеризують сильні та слабкі сторони підприємства [153, с .66], внутрішні фактори підприємства, що визначають процес його діяльності [172], стратегічний потенціал, що визначає конкурентні переваги [171,с.73]. Систематизувавши основні теоретичні підходи до внутрішнього середовища організації та його структурних складових (автор детальніше висвітила

ці питання у публікаціях [79; 82]), отримуємо основу для твердження, що внутрішнє середовище організації можна визначити як сукупність усіх внутрішніх чинників, що обумовлюють певні процеси його життєдіяльності. Основна їх характеристика та, що вони (внутрішні чинники) регулюються, тобто є об'єктами управління й аналізу з боку підприємства, безпосередньо впливають на його господарсько-фінансову діяльність, визначаючи її, і формують стратегічний потенціал.

Обґрунтовуючи останнє, слід відзначити, що потенціал, об'єднуючи просторові й тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин: минуле, теперішнє та майбутнє. Рівень потенціалу, характеризуючи стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перерахованих станів та інтегрує в собі такі поняття, як “ресурс”, “резерв” та “можливість”. Однак оцінювати потенціал необхідно у контексті вимог релевантного зовнішнього середовища та стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємств у ньому. Звідси доцільність і виправданість його стратегічної характеристики. Тому ми дотримуємося думки авторів, що, використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як стратегічний потенціал організації.

Основний зміст поняття “стратегічний потенціал підприємства”, який можна застосувати до будь-якого об'єкта дослідження, в тому числі системи споживчої кооперації, полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи таким способом корпоративні та суспільні інтереси [153, с. 11]. Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність найбільш значущих активів і топ-характеристик підприємства, ідентифікація, розвиток і використання яких забезпечує реалізацію стратегічної цілі підприємства [195, с. 102].

Є значна кількість наукових досліджень і методик діагностики потенціалу організації. Так, заслуговує на увагу графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, який уперше запропонувала І. Репіна і назвала “квадрат потенціалу” [210, с. 262]. Не зупиняючись на характеристиці

методик, яких є значна кількість, відзначимо, що дослідники стратегічного управління й аналізу найчастіше пропонують здійснювати економічну діагностику потенціалу за функціональними сферами виникнення: виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний, управління персоналом, організацію управління. Так, А. Томпсон та А. Стрікленд пропонують проаналізувати стан компанії за наступними напрямками й визначити: ефективність діючої стратегії; сильні та слабкі сторони компанії, можливості й загрози; конкурентоспроможність цін і витрат компанії; конкурентну позицію компанії та її стратегічної проблеми, що дасть можливість оцінити стратегічну позицію організації [253, с. 162].

Інший підхід, тобто інша структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації, запропонована в роботі С. Попова [40, с. 83]. Автор пропонує аналізувати: окремі сфери діяльності організації; функціональні підсистеми організації; основні структурні підрозділи організації; всі бізнес-процеси організації. Запропонована структура відповідає процесові побудови розробки стратегій на різних рівнях споживчої кооперації.

В основі управлінської діагностики – аналіз поточної діяльності. Ми погоджуємось із думкою О. Загородної, яка стверджує, що ”аналіз ситуації на підприємстві, який спрямований на виявлення проблем і можливостей використання внутрішніх ресурсів підприємства; стану його матеріально-технічної бази; організації управління; фінансового стану ... здійснюється шляхом застосування методики ретроспективного аналізу, що дозволяє в кожному процесі чи явищі господарської діяльності знаходити найбільш стійкі елементи, які в майбутньому можуть відіграти вирішальну роль у формуванні тих чи інших показників” [95, с. 58].

Отже, базуючись на теоретичних засадах концепції та творчо розвиваючи існуючі підходи, ми пропонуємо здійснювати економічну діагностику за такими напрямками, які охоплюють наступні сфери діяльності Тернопільської облспоживспілки загалом, а також за напрямками (галузями) діяльності (СНБ) та в регіональному розрізі (СЗГ): діагностика матеріально-технічної бази, фінансового стану та фінансових результатів, персонал, організація управління, маркетинг,

інноваційна діяльність, організаційна культура та імідж. Для цього згрупували дані у додатку Д, таблиці 1.1 – 1.9.

Важливе значення для стратегічного аналізу та прийняття на його основі управлінських рішень має діагностика наявності в облспоживспільці матеріально-технічної бази (МТБ) як однієї зі складових стратегічного потенціалу організації, концентрація якого визначає стратегію господарюючого суб'єкта на основі критерію його ефективності. Матеріально-технічна база споживчої кооперації – це сукупність засобів праці, що беруть участь у виконанні всіма галузями системи своїх функцій і виступають як власні основні засоби, так і засоби, котрі передали кооперації інші галузі народного господарства на безоплатній основі. За приналежністю до галузей діяльності розрізняють матеріально-технічну базу: торгівлі – магазини, дрібнодрібна мережа, загальнотоварні та спеціалізовані склади; громадського харчування – ресторани, їдальні, кафе, спеціалізована мережа; заготівлі – приймальні, скотозабійні пункти, переробні підприємства; виробництва – виробничі цехи та підприємства; соціально-культурна й адміністративна – навчальні заклади, санаторії, будинки відпочинку, адміністративні приміщення. Матеріально-технічна база у вартісному вираженні становить її основні засоби.

Для аналізу основних засобів є система вихідних показників, що характеризують їх наявність, склад і стан, а також визначають рівень їх використання (додаток Д, табл. 2.1). Головні ресурси споживчої кооперації Тернопільської області – основні засоби, які у 2004 р. становили 116551 тис. грн. Порівняно з 2003 роком вони зменшилися на 2375 тис. грн. Для глибшого аналізу основних засобів розрахуємо основні показники їх оцінки (забезпеченість, стан, ефективність використання), методика розрахунку яких наведена у додатку Д табл. 2.2. Розрахунок згаданих показників (табл.2.1) дає змогу простежити зміну основних показників, виявити тенденції зростання або зниження та розробити стратегію управління капіталом, вкладеного в основні засоби на перспективу. Так, за досліджуваний період (2001 – 2004 р. р.) коефіцієнт вартості основних засобів у активах знизився, що свідчить про збільшення частки оборотних активів, які

сприятимуть повнішому використанню основних засобів. Незважаючи на випереджаюче зростання коефіцієнта оновлення над коефіцієнтом їх вибуття (4 р. проти 1,5 р.) за досліджуваний період, у 2004 р. коефіцієнт вибуття перевищує коефіцієнт оновлення, що свідчить про старіння МТБ.

Таблиця 2.1

Показники оцінки основних засобів Тернопільської облспоживспілки
(2001 – 2004 р. р.) [178 – 183]

№ п/п	Показники	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2004 р. у % до	
						2001 р.	2003 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Показники оцінки забезпеченості підприємства основними засобами:						
1.1	Фондомісткість	2,7	2,5	2,6	2,6	96,7	100
1.2	Фондоозброєність	36,6	43,69	51,0	55,4	151,36	108,6
1.3	коефіцієнт вартості основних засобів у активах підприємства	0,8	0,6	0,59	0,61	76,6	103,3
2.	Показники оцінки стану основних засобів:						
2.1	коефіцієнт зносу	0,40	0,39	0,40	0,40	100	100
2.2	коефіцієнт придатності	0,6	0,61	0,6	0,6	100	100
2.3	коефіцієнт оновлення	0,006		0,008	0,025	416,6	312,5
2.4	коефіцієнт вибуття	0,038		0,025	0,057	150	228
2.5	коефіцієнт приросту	-0,032		-0,017	-0,032		
3.	Показники оцінки ефективності використання основних засобів:						
3.1	фондовіддача, грн.	0,36	0,38	0,38	0,37	101	100
3.2	рентабельність, %			0,07	0,1		142,8
3.3	Інтегральний показник економічної ефективності			0,026	0,037		142

Показником, що характеризує якісний стан МТБ, є відсоток зносу основних засобів. Як бачимо з таблиці, ця величина щорічно залишається на рівні 40%, що вказує на значне фізичне старіння МТБ споживчої кооперації впродовж останніх років. Конкретного показника, що характеризує моральний знос основних засобів, нема. На нашу думку, про нього можна судити за продукцією, яку виробляють з використанням цих засобів. А говорити сьогодні про достатній рівень конкурентоспроможності як виробленої продукції, так і якості обслуговування споживчою кооперацією ми не можемо. Негативними є показники фондовіддачі та рентабельності, що засвідчують неефективне використання основних засобів,

причому ця тенденція спостерігається впродовж досліджуваного періоду. Так, на 1 грн. основних засобів припадає 0,37 грн. валового продукту. Одночасно можна стверджувати про наявність невикористаного резерву використання МТБ.

Для оцінки кількісного і якісного стану МТБ слід використовувати натуральні показники, а саме: кількість підприємств, торгова площа, кількість посадочних місць й інші. У таблиці 2.2 подано динаміку розвитку МТБ, із даних якої можна простежити негативну тенденцію скорочення кількості підприємств усіх галузей.

Таблиця 2.2

Показники матеріально-технічної бази Тернопільської облспоживспілки
(2000 – 2004 р. р.) [178 – 183]

Показники	Підприємства			Торгова площа (т. кв. м.)			Крім того на консервації 2004 р.	
	2000 р.	2004 р.	(+,-)	Місяця т. одиниць			одиниць	т. кв. м.
				2000 р.	2004 р.	(+,-)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього торгових підприємств	1269	698	-571	94	51,7	-42,3	639	47,1
В т.ч. магазинів	1242	686	-556	94	51,7	-42,3	639	47,1
З них: продовольчих	1144	648	-496	73,9	43,5	-30,4	394	25,6
непродовольчих	98	38	-60	20,1	8,2	-11,9	245	21,5
Підприємства громадського харчування, із них:	434	231	-203	18,7	10,3	-8,4	60	2,7
ресторани	16	18	+2	11,3	10,3	-1		
кафе	150	126	-24					
При навч. закладах	12	10	-2					
Загальнотоварні склади	т.кв.м.			42,7	30,2	-12,5		72,8
Склади-холодильники	тонн			1800	196	-1604		970
Фруктосховища	тонн			2900	70	-2830		520
Виробничі підприємства	88	73	-5				23	
Ринки	27	27	-	7281	7185	-46		
Будівельні організації	2	2	-					

Так, на 44,7% скоротилася кількість торгових підприємств, на 46,8% зменшилося підприємств громадського харчування, на 29,3% зменшилася площа загальнотоварних складів, на 89,2% та 97,5% скоротилася потужність складів-холодильників і фруктосховищ відповідно, на 17% зменшилася кількість виробничих підприємств. Незмінною залишилася кількість ринків, будівельних

організацій. Подібним чином рекомендовано вивчити й проаналізувати склад роздрібної торгової мережі у розрізі зон господарювання. Як показують дані таблиць 2.3, 2.4, зменшення числа підприємств відбулося майже в усіх районних споживчих товариствах. Найсуттєвіше зменшення роздрібної торгової мережі спостерігається в Заліщицькому, Зборівському, та Підволочиському районах.

Таблиця 2.3

Показники роздрібної торгової мережі (діючої) Тернопільської облспоживспілки

(2000 – 2004 р. р.) [182]

Назва райст	Магазини			Торгова площа (м ²)			Крім того, магазинів на консервації
	2000 р.	2004 р.	+, -	2000 р.	2004 р.	+, -	
Бережанське	55	51	-4	4715	3346	-1369	10
Борщівське	98	45	-53	6972	2639	-4333	46
Бучацьке	51	46	-5	4047	4071	+24	30
Гусятинське	57	51	-6	3837	5955	+2118	56
Заліщицьке	108	43	-65	6264	2971	-3293	21
Збаразьке	62	41	-21	4270	2288	-1982	55
Зборівське	92	46	-46	4949	3350	-1599	51
Козівське	45	37	-8	2863	2462	-401	11
Кременецьке	36	27	-9	2261	1573	-688	6
Лановецьке	51	18	-33	3561	1220	-2341	58
Монастириське	27	26	-1	3184	1942	-1242	60
Підволочиське	80	42	-38	5545	3062	-2483	48
Підгаєцьке	21	9	-12	1293	444	-849	17
Теребовлянське	63	40	-23	4273	2758	-1515	65
Тернопільське	44	34	-10	2768	2141	-627	13
Чортківське	63	58	-5	4056	3907	-149	59
Шумське	57	49	-8	2496	4016	+1520	33
Підприємства	51	23	-28	4519	2582	-1937	-
Всього:	1061	686	-375	71873	50727	-21146	639

Для стратегічного аналізу велике значення мають і якісні характеристики, наприклад, місце розташування торгової мережі, підприємств, заготпункту із урахуванням розташування стосовно основних магістралей міста, місця інтенсивних купівельних потоків, близькість до сировинної бази, рівень організації технології основних торговельно-оперативних процесів на складах і в магазинах (високий, середній, низький).

Показники мережі громадського харчування (діючої) Тернопільської

облспоживспілки (2000 – 2004 р. р.) [182]

Назва райст	Підприємства			Торгова площа (м ²)			Крім того, підприємств на консервації
	2000 р.	2004 р.	+, -	2000 р.	2004 р.	+, -	
Бережанське	21	19	-2	684	817	+133	-
Борщівське	25	10	-15	1214	400	-814	5
Бучацьке	17	12	-5	644	414	-230	1
Гусятинське	22	14	-8	724	544	-180	6
Заліщицьке	18	14	-4	1344	740	-640	2
Збаразьке	12	11	-1	680	642	-38	4
Зборівське	8	6	-2	421	240	-181	3
Козівське	21	17	-4	923	765	-158	6
Кременецьке	16	16	-	580	542	-38	1
Лановецьке	17	13	-4	590	444	-146	3
Монастириське	7	7	-	692	640	-52	1
Підволочиське	23	13	-10	1081	674	-407	8
Підгаєцьке	10	5	-5	448	222	-226	3
Теребовлянське	30	26	-4	1017	1022	+5	7
Тернопільське	18	10	-8	784	374	-410	1
Чортківське	25	13	-12	844	460	-384	1
Шумське	19	10	-9	656	324	-332	8
Підприємства	16	14	-2	623	945	+322	-
Всього:	325	230	-95	13949	10209	-3740	60

Основним інструментом дослідження внутрішнього стану Тернопільської облспоживспілки є фінансовий аналіз. Мета його здійснення – виконання функцій логічного засобу оцінки та порівняння відомостей для створення нової, ціннішої, ніж первинна інформація. Слід відзначити, що методика такого аналізу розроблена і висвітлена в ряді джерел [6; 21; 24; 25; 26; 92; 112; 161; 174; 223; 239; 254; 277]. Проблематика полягає лише в глибині, детальності та виборі методу його здійснення, оскільки залежно від часу й глибини фінансового аналізу, інформаційного, методичного, кадрового, технічного забезпечення для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень розрізняють: експрес-аналіз та поглиблений факторний аналіз фінансового стану.

Основними методичними прийомами для здійснення фінансового аналізу є: вертикальний (структурний) аналіз; горизонтальний аналіз або аналіз тенденцій;

метод коефіцієнтів. Основні інформаційні матеріали фінансового аналізу: баланс (ф. № 1); звіт про фінансові результати (ф. № 2); примітки до річної фінансової звітності, звіт про рух грошових коштів (ф. № 3); звіт про власний капітал (ф. № 4); дані аналітичного обліку доходів, витрат і фінансових результатів діяльності. Крім того, підприємства споживчої кооперації додатково використовують наступні дані: звіт про фінансові результати (ф. № 1-ФП); звіт про витрати обігу (ф. № 2-ФП); звіт про результати фінансово-господарської діяльності ринків споживчої кооперації (ф. № 3-ФП).

Аналіз фінансового стану облспоживспілки варто, на нашу думку, здійснювати в статичній та динамічній за показниками, що характеризують: забезпеченість власним капіталом; раціональність його розміщення; величину і частку робочого капіталу; ефективність використання: а) власного капіталу, б) власного оборотного капіталу, в) сукупного капіталу; фондівіддачу активів підприємства. Перелік показників, що характеризують фінансовий стан й економічну ефективність та методику їх розрахунку наведено в додатку Д. 3 табл. Д. 3.1. На основі даних фінансової звітності за 2001 – 2004 р. р. складемо агрегований баланс, який дасть змогу відобразити у загальному вигляді структурно-майновий стан організації (додаток Д табл. Д. 3.2). Обчисливши названі показники, їх абсолютне значення і темпи зростання (зниження), і за даними таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки.

При загальному, не досить значному збільшенні обсягів господарювання (валюта балансу зросла на 121,43% за досліджуваний період), структура майна також зазнала змін. Економічні ресурси облспоживспілки зросли за рахунок збільшення розміру необоротних активів – 123,15% й оборотного капіталу, який, у свою чергу, зріс на 5,8%. В структурі оборотного капіталу найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість.

Щодо пасиву балансу облспоживспілки, то тут спостерігається деяке зменшення власного капіталу у розмірі 7867 тис. грн. Так, статутний капітал зріс на 914 тис. грн. Разом з тим спостерігається зменшення пайового капіталу на 1258 тис. грн. Однак зменшення власного капіталу відбулося за рахунок непокритого збитку в сумі 7241 тис.грн. та неоплаченого капіталу – 48 тис.грн. Статутний і пайовий

капітал слід проаналізувати в розрізі районних споживчих товариств і господарств (додаток Д. 2 табл. Д. 2.1). Помітне зменшення питомої ваги власних коштів і значне зростання розміру та питомої ваги залучених коштів. Ця стаття пасиву зросла за рахунок довготермінових зобов'язань у 179 рази проти 2001 р., що є негативним, але зменшилася на 6,7% порівняно 2003 р. Одночасно спостерігається зниження поточних зобов'язань, які становлять 70% поточних зобов'язань 2001 року і не збільшилися проти минулого року (31. 12. 2003 р.). Позитивним є те, що за досліджуваній період значно зменшилася заборгованість із: оплати праці – на 33%, кредиторської заборгованості за товари, послуги, роботи – на 30% та короткотермінових кредитів банку – на 20%.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансового стану Тернопільської облспоживспілки
(2001 – 2004 р. р.)

№ з/п	Показники	Критерії *	Роки				2004 рік у %		
			2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом)	0,5	0,88	0,68	0,68	0,68	77,2	100	100
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості (частка боргових зобов'язань у власному капіталі, прийнятому за 1)	0,5-1,0	0,132	0,457	0,457	0,46	353	100	100
3.	Коефіцієнт інвестування	>1	0,98	1,00	1,01	1,03	105,1	103	101
4.	Величина власних оборотних коштів		-1844	1702	2858	4412		259,2	154,37
5.	Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,013	0,012	0,020	0,03	300 (3 р.)	300	150
6.	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом)	0,5	0,11	0,1	0,1	0,2	200 (2 р.)	200	200
7.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	0,89	1,12	1,23	1,34	150,5	121	108,9
8.	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	0,82	0,25	0,25	0,29	35,3	116	116
9.	Фондовіддача активів, грн.	>4	41,0	30,9	30,6	30,3	73,9	98,9	99,0

* Економічно доцільне значення показника

На початку досліджуваного періоду підприємства облспоживспілки не потребували залучення фінансових ресурсів, але із зростанням обсягів господарювання виникла необхідність у залученні додаткових коштів

Зростання розміру та питомої ваги залучених коштів у нашому випадку не слід розцінювати як вкрай негативний фактор, тому що, як видно з таблиці 2.5, коефіцієнт фінансової незалежності, котрий показує забезпеченість власним капіталом, тобто характеризує частку власного у сукупному капіталі, становить 0,68, або 68%, що свідчить про відносну достатність власного капіталу та фінансову незалежність. Однак помітна тенденція до зменшення власного капіталу на 22,8%. Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує пропорцію різних джерел фінансування, становить 0,46, що не відповідає економічно доцільному значенню, а порівняно з минулим періодом збільшився у 3,5 рази, що свідчить про деякий ризик через негативну тенденцію зростання частки позикового капіталу. Однак у випадку необхідності обспоживспілка має змогу залучити ще 5427 тис. грн. зовнішніх інвестицій: $130282 : 2 - 65141 - (46761 + 12953) = 5427$, хоча це недоцільно тому, що можливість залучення зовнішніх джерел використана на $0,46 \times 100 / 0,5 = 92\%$.

Власний капітал у базовому періоді був розміщений неефективно і вкладений здебільшого в необоротні активи. Інвестиції в оборотні активи становили тільки 300 тис. грн., або 0,23%. Коефіцієнт інвестування у 2004 р. становить 1,03 і зріс за досліджуваний період на 5,1%, що свідчить про деяке збільшення пайового капіталу та нерозподіленого прибутку, які стали джерелом зростання величини власних оборотних коштів у 2004 р. порівняно з 2002 р. у 2,5 рази. Коефіцієнт маневрування, що характеризує, яку частку власного капіталу використовують для формування власних обігових коштів, становив у 2004 р. 0,03. Незважаючи на зростання цього показника у 3 рази, можливість маневрування зовсім низька, що свідчить про необхідність нагромадження власних оборотних коштів. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом показує частку власного оборотного капіталу в оборотних активах (робочим капіталом) і становив 0,2 у 2004 р. проти 0,11 у 2001 р., тобто зріс майже у 2 рази, що є позитивним. Однак обспоживспілці потрібно подбати про дальше зростання до 0,5 і більше. Коефіцієнт поточної ліквідності у нашому випадку зріс у 1,5 рази і становив 1,34 у 2004 р. проти 0,89 – у 2001 р., що є позитивним, однак його невідповідність нормативному значенню свідчить про неспроможність за рахунок грошових коштів від поточної

реалізації оборотних активів забезпечити своєчасне погашення боргових зобов'язань. Залучення довготермінових зобов'язань негативно вплинуло на ліквідність організації, про що свідчить коефіцієнт загальної ліквідності, який за досліджуваний період зменшився на 64,7% і становить 0,29.

Фінансовий стан облспоживспілки можна аналізувати залежно від поставленої мети за допомогою вужчого кола показників. Наприклад, оцінювати платоспроможність можна із використанням показників № 1, 3 – 9; ліквідність зобов'язань – № 4 – 9; ефективність функціонування – № 1 – 5, 8 – 12.

На фінансову стійкість підприємства значно впливають склад і структура оборотних засобів та оборотних коштів й ефективність їх використання, що передбачає вивчення за галузями та районами (додаток Д, табл. Д. 4.1) і аналіз їх складу та структури в динаміці (додаток Д табл. Д. 4.2). Аналіз вище сформованих даних дасть змогу продіагностувати зміни у складі і структурі оборотних засобів та коштів, оцінити їх вплив на фінансовий стан як облспоживспілки взагалі, так і окремих райСТ, підприємств (кооперативів), а також за видами діяльності та прийняти рішення щодо його зміцнення. Так, можна зробити висновок про збільшення оборотних коштів: порівняно з 2001 р. вони зросли на 935 тис. грн., або на 5,8%. Значне зростання (на 14,5%) відбулося за останній рік. На 1,86 пункти зменшилася частка запасів товарів. Збільшилася частка непланових оборотних засобів – на 10,16 пункти (16,06 + 6,9 – 9,5 – 3,3). Темп зростання величини оборотних засобів (114,49%) вищий за темп зростання обороту з реалізації продукції (105,81%). Джерела формування оборотних коштів погіршилися: хоча частка власних оборотних коштів і зросла на 25,4 пункти, що є позитивним, одночасно зросла частка залучених коштів, яка становить 69,9%, що є негативним явищем.

Ефективність використання оборотних коштів характеризується показниками, вказаними у додатку Д табл. Д. 4.3, які проаналізовані за даними таблиці 2.6.

Економічна доцільність функціонування облспоживспілки оцінюється фінансовими результатами її діяльності – отриманим прибутком (рис. 2.1).

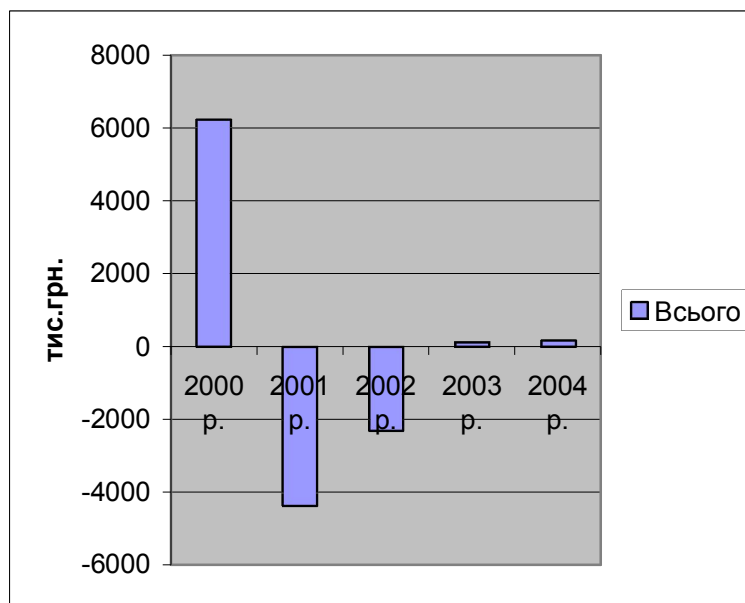


Рис. 2.1. Динаміка фінансового результату Тернопільської облспоживспілки за 2000 – 2004 роки [178 – 183].

Тому фінансові результати діяльності (прибуток чи збиток) та чинники впливу на його величину мають постійно бути в полі зору і підлягати аналізу. Аналізувати структурні зміни доходів, витрат та прибутку слід за даними додатку Д таблиці Д.5, які дають змогу простежити за структурними змінами складових загального доходу (виторгу) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і змінами їх рівнів.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання оборотних засобів Тернопільської ОСС (2001 – 2004 р. р.) [178 – 182]

№ п/п	Показники	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2004 р. у % до:	
						2001 р.	2003 р.
1.	Фондовіддача оборотних засобів, грн.	3,9	3,9	3,7	3,5	89,7	94,6
2.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, разів	3,9	3,9	3,7	3,5	89,7	94,6
3.	Коефіцієнт завантаженості обороту, грн.	0,25	0,25	0,26	0,28	112	107,7
4.	Оборотність оборотних засобів у днях	91,5	91,5	90,8	102,2	111,7	112,5

Однак, враховуючи багатогалузевий характер операційної діяльності нашого суб'єкта господарювання, аналіз доходів, витрат і прибутку доцільно здійснювати за галузями та регіонами діяльності з тим, щоб виявити „вузькі місця” та прийняти

управлінські рішення щодо їх уникнення. Для цього, крім названих інформаційних джерел звітності використовують дані аналітичного обліку, які ми систематизували у додатку Д таблиці Д. 6.1 – Д. 6.3. Як видно із даних таблиці Д. 6.1, облспоживспілка тільки у 2003 р. почала виходити з глибокої кризи й отримувати прибутки. Позитивним є те, що у звітному 2004 р. сума прибутку зросла на 58 тис. грн., або на 49%. Таке зростання зумовлене поліпшенням господарсько-фінансової діяльності та збільшенням прибутку у – громадському харчуванні на 37 тис. грн., або у 3,6 рази. Такі галузі, як торгівля, заготівля отримали прибуток (239 тис. грн. і 19 тис. грн.), однак порівняно з минулим роком він є дещо меншим: у торгівлі на 33 тис. грн. (12%), а у заготівлі – 2 тис. грн., або 9,5%. Збитковими є промислове виробництво (- 52 тис. грн.), транспорт (- 44 тис. грн.) та інші галузі (-81 тис. грн.). Однак, крім операційної діяльності, фінансовий результат змінився за рахунок інших джерел: продаж та оренда основних засобів, списання кредиторської заборгованості, амортизація та інші (табл. Д. 6.3).

Оскільки операційний прибуток має бути основною складовою прибутку від звичайної діяльності, а збиток засвідчує неефективність основної діяльності як такої, що призводить до втрати власного капіталу, то підприємству доцільно всебічно проаналізувати всі чинники впливу на фінансовий результат від операційної діяльності, використовуючи дані оперативного і бухгалтерського обліку. Найвагомішими чинниками впливу на фінансовий результат є величина обсягу реалізації та операційні витрати. Причому, для нас важливо продіагностувати ці показники в розрізі галузей діяльності, районів, із подальшою деталізацією з метою визначення й аналізу структури та складу витрат і обсягу від реалізації, який охоплює товарооборот торгівлі, товарооборот громадського харчування, товарооборот заготівлі, товарну продукцію у виробництві й інші. Слід відзначити, що в усіх галузях обсяги діяльності збільшувались, а саме, загальний обсяг товарообороту зріс порівняно з 2000 р. на 36,8%, заготівельний товарооборот – на 45,1%, товарна продукція збільшилася на 3,5%. Такий самий аналіз можна зробити за районами та видами продукції і послуг, що дасть змогу вивчити попит на них (додаток Д., табл.. Д. 7.1 – Д. 7.7).

Що стосується витрат, то, на нашу думку доцільніше їх висвітлювати і діагностувати не тільки в абсолютних показниках, а й показати їх структуру у відсотковому відношенні до обороту (додаток Д. 8, табл. Д. 8.1 - Д. 8.5). Такий аналіз дає змогу визначати зменшення чи збільшення частки тих чи інших витрат в обороті. Так, витрати обігу в торгівлі становлять 17,26% і зменшилися порівняно з минулим 2003 р. на 1,9% (17,51 – 15,61), у громадському харчуванні витрати становлять 27,9% обороту і зменшилися на 1,2% (29,1 – 27,9), витрати заготівлі становлять 10,8% заготівельного обороту і зменшилися на 4,2% (25 – 10,8). Однак негативним є те, що витрати у виробництві становлять 100,1% до випуску, зменшившись на 11,4% (111,5 – 100,1), їх рівень залишається неприпустимим та неефективним як і в автотранспорті, де витрати становлять 136,1% до послуги. Важливо також проаналізувати витрати окремої галузі в розрізі елементів витрат та зон господарювання (районів). Для того, щоб простежити тенденцію темпів зростання чи зменшення витрат і обороту, що важливо для стратегічного аналізу, складемо таблиці у додатку Д. табл. Д. 8.6 – Д. 8.8. Зростання обороту та витрат обігу проаналізуємо у розрізі галузей, окремих елементів витрат, а також за районами. Як видно із даних, позитивним є те, що зростання торгового обороту (8%) випереджає зміну у витратах (-3,7%), заготівельний оборот зріс на 19,7%, в той час, як витрати у цій галузі зменшилися на 14,2, у громадському харчуванні оборот збільшився на 4,2%, а витрати зменшилися на 0,3%. Аналогічно можна здійснити аналіз у розрізі статей витрат та районів.

Персонал споживчої кооперації – головний ресурс, ефективність використання якого значно впливає на результати діяльності та конкурентоспроможність. При його оцінці необхідно проаналізувати динаміку чисельності й склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість кадрів. Для цього доцільно скористатися табл. 2.7, 2.8.

Таблиця 2.7

Показники середньоспискової чисельності працівників Тернопільської ОСС
в еквіваленті повної зайнятості (2000 – 2004 р. р.) [178 – 182]

Назва райст	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2004 р. до 2000 р.	
						+,-	%
Бережанське	339	299	271	249	229	110	67,5
Борщівське	338	324	207	179	165	173	48,8
Бучацьке	245	214	149	151	113	132	46,1
Гусятинське	298	214	175	142	117	181	39,2
Заліщицьке	437	404	335	208	203	234	46,4
Збаразьке	221	190	166	158	126	95	57
Зборівське	179	116	95	67	52	127	29
Козівське	220	176	141	102	77	143	35
Кременецьке	259	194	166	138	122	137	47
Лановецьке	205	173	129	85	56	149	27,3
Монастирське	160	115	99	96	83	77	51,8
Підволочиське	272	241	201	169	147	125	54
Підгаєцьке	95	73	59	54	28	67	29,4
Теребовлянське	251	220	185	171	170	81	67,7
Тернопільське	210	188	147	136	116	94	55,2
Чортківське	317	287	210	150	162	155	51
Шумське	226	210	204	153	108	118	47,8
Разом:	4272	3638	2939	2408	2074	2198	48,5
Підприємства ОСС	1103	1007	827	714	725	378	65,7
Всього:	5375	4645	3766	3122	2799	2576	52

Основна тенденція, що спостерігається за досліджуваний період, – це щорічне скорочення середньоспискової чисельності, різниця якої становить 2576 або 52% порівняно з 2000 р. Така закономірність як у системі облспоживспілки взагалі, так і за районами. Найсуттєвіше скорочення відбулося у Бережанському, Теребовлянському, Підволочиському, Тернопільському, Збаразькому районах.

Якщо говорити про розподіл працівників за видами діяльності, то більша частка (35,25%) зайнята в торгівлі – 1211 осіб, хоча за чотири роки їх кількість зменшилася на 59,2%. На другому місці заготівля – 18,25%. Однак значне скорочення зайнятих спостерігається у виробництві (на 74,14%) та заготівлі (77,3%), і нині їх питома вага у загальній чисельності становить відповідно 10,2% та 3,1%. Характерним є збільшення працівників ринку (на 13,98%) і зростання їх частки у загальній

кількості з 1,9% у 1999 р. до 4,7% у 2004 р., що випереджує заготівлю, транспорт, будівництво та відповідає реаліям часу.

Таблиця 2.8

Показники динаміки середньоспискової чисельності Тернопільської облспоживспілки (2000– 2004 р. р.) [184]

Види діяльності	2000 р.		2004 р.		2004 р. до 2000 р.	
	Осіб	% до всього	Осіб	% до всього	Осіб (+, -)	%
Торгівля	2967	40	1211	35,25	-1756	-59,2
Громадське харчування	1298	17,5	629	18,25	-671	-51,7
Виробництво	1361	18,3	352	10,2	-1009	-74,14
Заготівля	480	6,48	109	3,1	-371	-77,3
Транспорт	752	10,1	121	3,5	-631	-84
Ринки	143	1,9	163	4,7	+20	+13,98
Будівництво	66	0,9	37	1,07	-29	-43,9
ВСЬОГО	7402	100	3435	100	3967	-46,4

Якісний склад кадрів ми можемо проаналізувати на основі даних таблиці 2.9.

Як видно з таблиці, значна питома вага (71,4%) жінок, що викликане специфікою галузей. Негативним є зменшення частки у загальній кількості працівників із вищою (на 0,84%) та середньо-спеціальною (на 26,18%) освітою, кількість яких за досліджуваний період відповідно змінилась на 57,6% та 88,8%, що свідчить про низький рівень професійної підготовки. Питома вага молоді зросла на 3,54%, хоча кількість її за ці роки зменшилась на 40,4%. Аналогічно можна зробити аналіз за районами додатку Д, табл. Д. 9.1.

Таблиця 2.9

Показники динаміки якісного складу кадрів Тернопільської облспоживспілки (2000, 2004 р. р.) [184]

Показники якісного складу	2000 р.		2004 р.		2004 р. до 2000 р.	
	Осіб	% до всього	Осіб	% до всього	Осіб (+, -)	%
Вища освіта	863	11,73	366	10,89	-497	-57,6
Середньо-спеціальна освіта	2535	34,48	283	8,3	-2252	-88,8
Жінки	5067	68,9	2403	71,1	-2664	-52,6
Молодь до 28 років	881	11,9	522	15,44	-359	-40,4
Всього	7402	100	3435	100	-3967	-46,4

щоб обґрунтувати значний відтік кадрів із системи, слід виявити та продіагностувати ступінь мотивації діяльності. Для цього необхідно вивчити систему оплати праці, інші форми матеріальної і нематеріальної мотивації, що застосовують в ОСС. Потрібно також встановити розмір середньої заробітної плати та її динаміку (табл. 2.10). Аналіз даних таблиці показує, що середньомісячна зарплата була й залишається низькою. За досліджуваний період вона збільшилася на 146 грн., або у 2,7 рази. Такі тенденції і в райспоживспілках області, де випереджають середній рівень: Бучацьке райСТ – на 338,9%, Гусятинське – 300%, Зборівське – 430%, Тернопільське – на 315%. Найнижча на нині зарплата у Борщівському райСТ – 135 грн.

Таблиця 2.10

Показники середньомісячної заробітної плати працівників Тернопільської

облспоживспілки за 2000 р.– 2004 р., грн. [178 – 183]

Назва райст	2000р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2004 р. до 2000 р.	
						+,-	%
Бережанське	78	100	144	161	196	118	252,5
Борщівське	69	76	122	110	135	66	195,6
Бучацьке	59	74	131	147	200	141	338,9
Гусятинське	72	105	132	154	216	144	300
Заліщицьке	93	100	107	179	204	111	219
Збаразьке	83	114	138	138	183	100	220
Зборівське	42	75	90	137	181	139	430
Козівське	68	90	124	135	180	112	264
Кременецьке	80	103	123	144	187	107	233,7
Лановецьке	60	82	95	92	138	78	230
Монастириське	64	98	141	153	162	98	253
Підволочиське	77	92	116	138	161	84	209
Підгаєцьке	71	95	121	124	177	106	249
Теребовлянське	70	92	123	173	215	145	307
Тернопільське	69	110	189	184	218	149	315,9
Чортківське	87	96	112	155	222	135	255
Шумське	85	118	140	143	173	88	203
Разом:	74	95	126	149	189	115	255
Підприємства ОСС	125	159	221	281	346	221	276,8
Всього:	84	109	147	179	230	146	273,8

Якщо порівняти фонд оплати праці (ФОП) та середньомісячну заробітну плату (додаток Д, табл. Д. 9.2), то можна зробити висновок про швидші темпи зростання останньої. Для глибшого аналізу з метою співвідношення

середньооблікової чисельності, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати Тернопільської ОСС взагалі та в розрізі районів й видів діяльності доцільно скористатися таблицями (додаток Д. 9.3 – Д. 9.6). Із даних видно, що у 2004 р. значний рівень продуктивності праці спостерігається на виробництві, де навантаження на працівника зросло на 36,6% порівняно з минулим роком, що зумовило випуск товарної продукції на 8623 тис. грн., а це на 12,3% більше, ніж торік. Із скороченням чисельності на 42 осіб у заготівельній галузі найбільше зросло навантаження на одного працівника – 161,5% до минулого року. Аналогічно можна охарактеризувати інші галузі й узагальнити, що зростання середньої заробітної плати (с.з.п.) випереджає зростання продуктивності праці (п.п) у торгівлі (27% с.з.п. – 19,6% п.п.), громадському харчуванні (18% с.з.п. – 9% п.п.). І, навпаки, у виробництві (33% с.з.п. – 36,6% п.п.) та заготівлі (22,3% с.з.п. – 61,5% п.п.). Найвища зарплата у виробництві – 312 грн., тут вона зростає за чотири роки у 5 разів. Найнижча зарплата у громадському харчуванні – 147 грн.

Таким чином, на нашу думку, низький рівень заробітної плати працівників є однією з причин значного зменшення їх кількості в системі.

Кількісна оцінка маркетингової активності визначається такими показниками, як величина товарообороту (додаток Д.7), частка загального товарообороту на одного працівника, частка ринку підприємства та його конкурентоспроможність, різноманітність і якість асортименту, система постачання та збуту й інші. Так, із таблиці 2.11 видно, що у період трансформаційних процесів сфери товарного обігу значно знизився рівень участі споживчої кооперації у формуванні споживчого ринку області, в торговельному обслуговуванні, населення, про що свідчить значне зменшення частки товарообігу ОСС в обороті області.

При дослідженні маркетингової діяльності необхідно: охарактеризувати й оцінити маркетингову стратегію підприємства; охарактеризувати товарну політику, оцінити широту і глибину асортименту товарів підприємства, оцінити частку товарів „ринкової новизни” та проаналізувати систему контролю якості

товарів; охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп; охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товарів, визначити частку товарів, що закуповують за довготерміновими договорами,

Таблиця 2.11

Показники динаміки товарообігу за 2000 – 2004 р.р. [178 – 182]

№ з/п	Роки					
	Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
1	Товарообіг Тернопільська область, тис.грн.	4302202	385502	470656	56164	723926,4
2	В т.ч. ОСС, тис. грн.	44140,12	39982	42125	42959	45751
3	Питома вага товарообігу ОСС, %	11,6	10,4	9,0	7,6	6,3
4	Товарообіг райСТ (без т/о у м. Тернополі), тис. грн.	38658	34595	34921	34098	34713
5	Товарообіг райСТ, %	25,5	22,3	21,1	18,07	16,9

охарактеризувати організацію збуту; зазначити функціональні підрозділи, що керують збутом; виявити застосовані методи продажу в розрізі товарних груп, вивчити заходи „мерчендайзинга”, які використовують на підприємстві, охарактеризувати рекламну діяльність підприємства, вивчити види й засоби реклами на підприємстві, визначити розмір витрат на рекламу та їх динаміку, а також виявити застосовувані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами. Діагностику цієї сфери діяльності пропонуємо здійснювати якісними методами експертних оцінок. За результатами аналізу доцільно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи табл. 2.12.

Оцінювання здійснює група експертів за 3-и бальною системою, де 1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася; 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності; 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу. Ступінь маркетингової активності визначають так: 13–21 бал – низька, 22–30 балів – середня, 31–39 балів – висока.

Організаційна культура й імідж підприємства. Організаційна культура відбиває норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися в системі ОСС, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, а також виявити наявність стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту.

Таблиця 2.12

Оцінка маркетингової активності Тернопільської ОСС

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів		+	
Вивчення конкурентів	+		
Ступінь змін асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останніх 5 років			+
Рівень контролю за якістю товару	+		
Використання торгової марки		+	
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	+		
Застосування системи знижок ціни	+		
Використання прогресивних методів продажу	+		
Рівень сервісу		+	
Оцінка ефективності руху товарів	+		
Використання заходів СТИЗ			+
Оцінка ефективності рекламних заходів		+	

Питання діагностики й аналізу організації управління розглядалися попередньо, тому, не зупиняючись на детальному розгляді, відзначимо, що його здійснюють на основі вивчення основних регламентуючих документів облспоживспілки: статуту, штатного розкладу, положень про функціональні підрозділи, посадових обов'язків спеціалістів, а також спостереження за змістом діяльності спеціалістів і керівників. Визначають рівні ієрархії управління, вид організаційної структури управління, оцінюють її позитивні та негативні аспекти, методи і порядок прийняття рішень, систему комунікацій, стиль управління.

Отже, необхідність і важливість здійснення економічної діагностики викликані тим, що керівництво Тернопільської ОСС потребує професійної оцінки комерційних пропозицій з точки зору їх прибутковості та можливості порівняння альтернативних варіантів доходів, у надходженні оперативної інформації, що контролює реальність виконання конкретного управлінського рішення. У системі стратегічного аналізу економічну діагностику можна охарактеризувати як: самостійну систему, що інтегрує аналітичну, контрольну, прогнозну та управлінську функції на рівні конкретної організації (споживчої кооперації): її аналітична функція не обмежується традиційною прогнозною та ретроспективною оцінкою умов, що склалися, а дає організації змогу регулювати внутрішні темпи зростання для досягнення запланованої економічної ситуації та визначених цілей; реалізуючи аналітичну функцію як пріоритетну в рамках стратегічного управління, діагностика здійснює контрольну функцію як спосіб нагляду за процесом виконання управлінських рішень і виявлення відхилень від поставлених цілей; економічна діагностика як функція управління передбачає оперативне втручання в економічну ситуацію у випадку відхилень від поставлених завдань; аналітична діагностика як самостійна управлінська система реалізує своє функціональне навантаження через або локальний підрозділ або аналітика у відділі внутрішнього аудиту підприємства.

2.2. Моніторинг та оцінка стратегічних факторів впливу зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище стало предметом дослідження ще у 1960 – 1970-х роках із впровадженням і поширенням концепції стратегічного управління. Головною відмінністю стратегічного аналізу від інших його видів є те, що основну увагу приділяють пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням. Це зумовлює віднаходження і впровадження порівняно нових для вітчизняних суб'єктів господарювання, моделей та прийомів аналізу й прогнозування середовища. Здійснення аналізу та прогнозування зовнішнього середовища є складовою частиною та інформаційною базою стратегічного аналізу і потребує належних організації та порядку виконання.

Для цього необхідно чітко визначити об'єкт аналізу, мету аналізу, методіку дослідження об'єкта, конкретні прийоми та результати аналізу.

Дослідження теоретичних доробків щодо зовнішнього середовища та його складових компонентів дає змогу виділити наступні підходи. Вітчизняні науковці З. Шершньова та С. Оборська вирізняють зовнішнє і проміжне середовище. До першого вони відносять сукупність факторів, на які суб'єкт господарювання не впливає або має незначний вплив і які формують довготермінову її прибутковість, що обґрунтовує назву “середовище непрямого впливу”. Одночасно проміжне середовище або “середовище завдань” – це сукупність факторів, на які може впливати підприємство через встановлення ефективних комунікацій [276, с. 37].

В. Маркова та С. Кузнецова стверджують, що зовнішнє оточення бізнесу – це комбінація факторів, що перебувають у постійному русі, особливо в ринкових умовах. Воно складається із макросередовища (віддалене оточення) та мікросередовища (ближнє чи галузеве оточення). Макросередовище включає загальні фактори, які впливають на прийняття довготермінових рішень і в меншій мірі стосуються короткотермівової діяльності підприємства. Мікросередовище охоплює всі зацікавлені групи, які прямо впливають чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства [153, с. 40]. Дещо по-іншому трактує це поняття А. Панов, який називає його навколишнім середовищем організації, пояснюючи, що “це всі сили та організації, з якими фірма стикається у своїй повсякденній стратегічній діяльності і які можуть здійснити вплив на неї” [187, с. 25]. Середовище організації науковець пропонує поділити на загальне й оперативне, хоча за суттю та змістом ці поняття є тотожними із попередніми визначеннями. Неможливо не погодитись із В. Василенком та Т. Ткаченком, які “під зовнішнім середовищем розуміють всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми і можуть вплинути на її функціонування, тому потребують врахування у прийнятті управлінських рішень [40, с. 81]. Поділяючи зовнішнє середовище на далеке та ближнє оточення, автори стверджують, що це сфера, яка постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації, це своєрідний і особливий бізнес-

ресурс організації”[40, с. 98]. Ряд авторів [175; 185; 276] виділяють мікрорівень (внутрішнє середовище), мезорівень (безпосереднє оточення), макрорівень (опосередковане оточення) та мегарівень (світовий масштаб).

Є також деякі розбіжності й у трактуванні суті, змісту й назви етапу, під час якого аналізують зовнішнє середовище. Ряд науковців [118; 185; 172] дотримуються думки, що аналіз зовнішнього середовища – це є процес, за допомогою якого керівництво визначає, оцінює і контролює зовнішні щодо організації фактори для того, щоб визначити можливості й загрози її діяльності, називаючи цей етап „стратегічним аналізом зовнішнього оточення”. А. Люкшинов стверджує, що складовою частиною стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища – виявлення теперішніх і майбутніх перспектив ускладнення цілей, проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх вплив на діяльність організації [148, с. 35]. Неможливо не погодитись із думкою В. Немцова та Л. Довганя, які відзначають, що ”аналіз зовнішнього середовища фірми, виконаний відносно мети і кола продуктових бізнес-процесів, дає змогу оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем, оцінити можливості і загрози” [171, с. 19]. Науковці цей етап називають діагностикою зовнішнього середовища.

Однак ми дотримуємося думки В. Маркової та С. Кузнєцової, які визначають досліджуваний етап як “аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища”. “Стратегічні фактори, – стверджують автори, – це напрямки розвитку зовнішнього середовища, які можуть бути реалізованими і впливати на функціонування підприємства”[153, с. 30]. На нашу думку, такий підхід правомірніший тому, що уточнює, конкретніше, чіткіше визначає саме ті необхідні фактори оточення, які відповідають цілям аналізу, адже „на цьому етапі існує серйозна небезпека занадто захопитися збором інформації за відсутності чітко сформульованих цілей аналізу, тобто здійснювати аналіз заради аналізу” [153, с. 40]. Треба врахувати, що параметри середовища – це унікальна комбінація факторів, які в ринкових умовах перебувають у постійному русі й потребують постійного відстежування.

Підсумовуючи сказане можемо зробити висновок, що суть аналізу стану зовнішнього середовища – в систематичному вивченні та оцінці контрольованих і

неконтрольованих факторів (об'єктів і подій), які тією чи іншою мірою мають відношення до підприємств споживчої кооперації.

Своєчасне виявлення зовнішніх змін потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. Є кілька підходів до терміну “моніторинг”. М. Ланда: “Моніторинг – 1) постійне спостереження за якимось процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим припущенням; 2) спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини” [108, с. 89]. Е. Коротков вважає: “Моніторинг – систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають” [130, с. 293]. Б. Литвак дотримується точки зору, що “моніторинг (лат. monitor – спостережливий) – спеціально організоване систематичне спостереження за станом якихось об'єктів” [145, с. 387]. У [49, с. 93] стверджується, що система моніторингу зовнішнього середовища – це комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль за станом факторів оточення підприємства та розробкою способів адаптації до їх змін.

Таким чином, моніторинг стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємств споживчої кооперації – це система постійного спостереження за процесами і тенденціями, що відбуваються у макро- і мікро оточенні підприємства з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають, адаптації до них і врахування при прийнятті управлінських рішень. Метою моніторингу й оцінки факторів зовнішнього середовища є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу), що можуть виникнути для організації сьогодні і у майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи.

Зміни в макросередовищі визначають стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікосередовища. Змістом аналізу макросередовища є відстежування (моніторинг) і аналіз тенденцій (подій), які можуть впливати на потенційну ефективність його стратегії [78; 79; 84]. Тому перший крок – визначення переліку факторів зовнішнього середовища. Оскільки є багато можливих факторів макросередовища, в економічній літературі рекомендовано обмежитися тими

сферами, які найістотніше впливають на діяльність організації. Для цього доцільно застосовувати методику СТЕП-аналізу [40; 163; 153], що є аналогом PEST-аналізу, який розшифровують за першими літерами англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological forces (технологічні фактори). СТЕП-аналіз (С – суспільні, Т – технологічні, Е – економічні, П – політико–правові) є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб'єкт підприємництва за схемою „фактор – організація (підприємство)”.

Однак слід звернути увагу на індивідуальний підхід щодо вибору факторів зовнішнього середовища. Тому на практиці та в економічній літературі рекомендовано аналізувати такі фактори: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичній пресі, газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних виданнях, статистичних збірниках України. Щодо методів аналізу та прогнозування факторів зовнішнього середовища, то слід відзначити, що найдоцільніше та економічно вигідно на рівні первинної ланки – підприємства – застосовувати методи якісного аналізу, тобто експертні методи. Хоча серед факторів зовнішнього середовища є і кількісно вимірювальні (наприклад, такі макроекономічні показники, як ВВП, рівень інфляції та ін.), здійснення такого макроекономічного аналізу та прогнозу трудомістке, потребує відповідної кваліфікації управлінського персоналу й опрацювання спеціальної інформації, що є часто недостовірною, недостатньою, обмеженою.

Аналізуючи *економічні фактори* макросередовища, слід дати оцінку тенденціям розвитку економіки України в цілому, розвитку виробництва товарів номенклатури підприємства, стану державного бюджету, темпів інфляції, рівня безробіття, податкових ставок і доходів населення. Дослідження *політичних факторів* макросередовища передбачає аналіз і оцінку: політичної стабільності в суспільстві, сили лобістських груп, напрямів розвитку політичної системи, характеру політичної боротьби, ступеня суспільної підтримки урядової програми розвитку. Аналіз *правових факторів* має на меті вивчення: законодавчих актів України, що

регулюють діяльність підприємства, та їх оцінку з погляду впливу на суб'єкт господарювання. Оцінка правових факторів має стосуватися виявлення допустимих меж дії підприємства у взаємовідносинах з іншими суб'єктами ринку, правомірності у здійсненні різноманітних видів діяльності, а також в галузі прав і відповідальності підприємства. Аналізуючи *демографічні фактори*, необхідно оцінити тенденції динаміки чисельності населення України, у тому числі регіону діяльності підприємства; статево-вікового складу населення України, у тому числі регіону діяльності; тенденції рівня народжуваності в Україні. Аналіз *науково-технічних факторів* передбачає розгляд і оцінку нововведень у галузі товару, технології та управління, що виникли на підприємствах України й оцінку можливості використання виявлених нововведень у досліджуваному підприємстві. Дослідження *природних факторів* припускає аналіз і оцінку: екологічного фактора, стану природних ресурсів, природних умов. Оцінка екологічного фактора ґрунтується на аналізі рівня забрудненості навколишнього середовища в регіоні діяльності підприємства і впливу діяльності досліджуваного підприємства на її стан. Оцінка стану природних ресурсів ґрунтується на аналізі їх наявності з погляду можливості збільшення або, навпаки, загрози зниження виробництва і, відповідно, реалізації товарів номенклатури підприємства. Природні умови вивчають у тому випадку, якщо підприємство намічає змінити в майбутньому ринок діяльності. Аналізуючи групу *соціально-культурних факторів*, необхідно дати оцінку рівня освіти в Україні та соціальних умов життя.

Для узагальнення й аналізу зібраної інформації про фактори макросередовища доцільно скласти допоміжну таблицю „Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів макросередовища” (додаток Е, табл. Е.1.1). Результати аналізу факторів та їх оцінку слід відобразити у таблиці „Оцінка факторів макросередовища” (додаток Е, табл. Е.1.2).

Аналіз безпосереднього оточення підприємства припускає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії, тому його називають галузевим аналізом. Мета аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства полягає у виявленні можливостей і загроз

для підприємства у мікросередовищі. Знову ж таки, на цьому етапі стратегічного аналізу виникають проблеми методичного характеру, оскільки різноманітність підходів (причому, розроблених за умов розвинутого ринку) потребують адаптації до трансформаційних умов національної економіки й урахування особливостей об'єкта дослідження.

Споживча кооперація – це історично сформована адміністративна галузь*, яка охоплює сукупність підприємств різних господарських галузей, що перебувають у віданні одного адміністративного органу управління. Однак нижче запропонована методика аналізу галузі є універсальною тому, що охоплює такі спільні для будь-якої галузі пріоритетні фактори мікросередовища, як споживачі, конкуренти, постачальники.

Ознайомлення з теоретичними підходами до здійснення аналізу безпосереднього оточення [13; 14; 44; 45; 106; 163; 199; 232; 251] дає змогу систематизувати і застосувати методики, які розробили А. Томпсон та А. Стрікленд, М. Портер, адаптувавши до нашого об'єкта аналізу. На думку науковців А. Томпсона та А. Стрікленда, для „аналізу ситуації в галузі й умов конкуренції в ній” [253, с.109] необхідно визначити: основні економічні показники, що характеризують галузь; існуючі в галузі конкурентні сили і ступінь їх впливу; причини виникнення змін у структурі конкурентних сил та їх прогностичний вплив; компанії, які мають найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції; ключові фактори, що визначають успіх у конкурентній боротьбі; привабливість галузі з точки зору отримання прибутку, вищого від середнього.

Зважаючи на те, що галузеві види діяльності споживчої кооперації суттєво відрізняються за структурою й базовими характеристиками, аналіз загальної ситуації та конкуренції в адміністративній галузі доцільно розпочинати з розгляду основних економічних характеристик кожного виду діяльності: торгівля, громадське харчування, заготівля, виробництво, транспорт та інші. Економічні характеристики

*Господарська галузь – це сукупність підприємств, що виробляють та розподіляють аналогічні товари чи послуги, які контролюються на одному споживчому ринку.

галузі визначають особливості розробки та прийняття стратегічних рішень, що потребує визначення їх стратегічної важливості (додаток Е.2).

Пріоритетне значення в дослідженні безпосереднього оточення мають аналіз конкурентної боротьби в галузі, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил. „Незважаючи на те, що вплив конкуренції в кожній галузі має особливості, сам собою характер конкуренції подібний, – стверджує професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, – природу і ступінь впливу якої можна охарактеризувати такими конкурентними силами [199]: суперництво між фірмами всередині галузі; наявність товарів (послуг) – субстидів (замінників); потенційні конкуренти; постачальники; споживачі.

Модель М. Портера „п’яти сил”, або „розширеного відтворення” є найбільш відомою та поширеною моделлю аналізу конкурентного зовнішнього середовища, яка враховує діючих та потенційних конкурентів, споживачів, постачальників, товарів-замінників. Ця модель визначає інтенсивність конкуренції та розподіл граничного прибутку в галузі між конкурентами. Однак слід наголосити окремі недоліки. Методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію, незважаючи на те, що диверсифіковані підприємства, зокрема підприємства споживчої кооперації, одночасно присутні на кількох ринках. Ця обставина надає результатам фрагментарності, адже аналітикові, який здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів. Зазначений методичний підхід також цілком виправданий лише для галузей, у яких є конкуренція і через це малоприсадатний для галузей, ринок яких перебуває на стадії формування. Не заперечуючи теорії п’яти сил конкуренції, слід врахувати те, що вітчизняні галузі перебувають ще й під впливом безпосереднього державного втручання, залишків адміністративного монополізму тощо.

Аналіз та оцінка цільового ринку передбачає визначення: ринкових сегментів, які обслуговує підприємство; кон’юнктури цільового ринку і можливостей реалізації товару за вигідними для підприємства цінами; ринкової частки підприємства; можливостей розширення діяльності підприємства (наявності потенційних

сегментів, можливості насичення та поглиблення асортименту і т. п.). Результатом вивчення цільового ринку є висновок про його стан і тенденцію розвитку.

Аналіз „центрального рингу” галузі, тобто суперництва серед функціонуючих у галузі підприємств передбачає врахування ряду чинників та їх кількісного визначення. Кількісно вимірювальними зовнішньо орієнтованими показниками, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби та позицію підприємств ОСС, є показники цільового ринку [70, с. 95].

1. Індекс концентрації:

$$CR_i = \sum_{i=1}^n g_i \quad (2.1)$$

де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %;

g_i – частка продажу i - підприємства, %.

Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств:

$CR_3 < 45\%$ – ринок концентрований;

$45\% < CR_3 < 70\%$ – ринок помірно концентрований;

$CR_3 < 70\%$ – ринок висококонцентрований.

2. Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^m g_i^2 \quad (2.2)$$

де HHI – індекс Херфіндаля-Хіршмана, коеф.;

g_i – частка i -го підприємства у загальному обсязі реалізації, $i=1, \dots, m$;

m – загальна кількість підприємств.

Значення HHI : близько 0 – ринок неконцентрований,

близько 1 – висококонцентрований, монопольний.

3. Коефіцієнт відносної концентрації:

$$K = (20 + 3\beta) / a, \quad (2.3)$$

де K – коефіцієнт відносної концентрації;

β – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %;

a – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %.

Значення K : $K > 1$ – ринок неконцентрований; $K < 1$ – ринок висококонцентрований.

4. Індекс Холла-Тайдмана:

$$HT = 1 / \left[2 \sum_{i=1}^m Rg_i - 1 \right], \quad (2.4)$$

де HT – індекс Холла-Тайдмана;

R_i – позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше підприємство має ранг 1);

g_i – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.

Значення HT : $HT=1$ – ринок висококонцентрований, монопольний; $HT=\frac{1}{m}$ – ринок неконцентрований.

Аналіз споживачів, як компонент безпосереднього оточення підприємств ОСС, передбачає вивчення стану попиту на товари (послуги) підприємства і складання профілю його покупців.

Попит на товари підприємств ОСС вивчають балансовим методом, що ґрунтується на аналізі даних про рух товарів у підприємстві. Проте даний метод дає змогу оцінити лише реалізований попит на товари підприємства, який визначають за формулою:

$$P = Z_n + \Pi - Z_k, \quad (2.5)$$

де P – обсяг реалізації товарів за звітний період;

Z_n – товарні запаси на початок звітного періоду;

Π – надходження товарів протягом звітного періоду;

Z_k – товарні запаси на кінець періоду.

На основі аналізу показників руху товарів у підприємстві необхідно: вивчити фактори, що вплинули на обсяг реалізованого попиту на окремі товари й товарні групи; оцінити та порівняти поточні умови реалізації товарів і зробити висновок про стан і тенденцію розвитку попиту на товари підприємства.

Значення коефіцієнта поточних умов реалізації може варіюватися від 0 до 1. Чим більший коефіцієнт, тим сприятливіші умови для збуту даного товару в межах наявних ресурсів. Даний показник доцільно розраховувати за кілька років із тим, щоб виявити зміни умов реалізації товарів підприємства.

Профіль покупців підприємств споживчої кооперації може бути складений за наступними характеристиками: географічне місце розташування покупців; демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності); соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички); ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він його користувачем, як оцінює продукт і т. п.); торгова сила покупця (рівень інформованості покупця, чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку; періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця і т. п.). Інформацію, необхідну для складання профілю покупців, можна отримати за допомогою їх анкетування, яке розробляють у довільній формі. Аналіз та оцінку характеристик профілю покупців здійснюють за допомогою табл. Е.3.1 додатку Е.3.2.

За результатами оцінки характеристик профілю покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємств ОСС, про прихильність покупців до їх товарів і про торгову силу покупців. При цьому використовують шкалу оцінок (див. табл. Е.3.2 додатку Е.3). На завершальному етапі аналізу фактора „споживачі” ми пропонуємо оцінити спроможність підприємств ОСС задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та їх можливості розширити коло потенційних споживачів (табл. 2.13).

Наступним фактором та елементом оперативного середовища є постачальники, їх діяльність, потенціал з метою встановлення ділових відносин, що забезпечують підприємствам ОСС стабільну роботу. Для вивчення постачальників необхідно скласти перелік усіх постачальників підприємств ОСС, згрупувати їх за видами товару, який постачають, визначити конкурентну силу постачальників, вивчити їх діяльність і оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Таблиця 2.13

Оцінка адаптивності підприємства до цільового ринку

№ з/п	Параметри	Індикатори	Критерії оцінки (в балах)		
			1	2	3
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців	Не відповідає	Частково	Цілком
		1.2. Прийнятність ціни товарів	Не прийнятна	Частково	Цілком
		1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів	Не відповідає	Частково	Цілком
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Інформації нема	Виявлений незадоволений попит	Виявлене „ринкове вікно”
		2.2. Наявність привабливих сегментів	Не виявлені привабливі сегменти	Виявлений один привабливий сегмент	Виявлено декілька привабливих сегментів

Оцінку діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюють за допомогою методу експертних оцінок із використанням запропонованої оціночної шкали (див. додаток Е.4). Результати аналізу й оцінки постачальників відображають у вигляді табл. 2.14.

За такими показниками, як ціна товару, інтервал поставки, можливий обсяг постачання і надання додаткових послуг у табл. 2.14 вписують фактичні дані без використання оцінної шкали.

На основі порівняльного аналізу показників, що характеризують діяльність постачальників підприємства, слід оцінити їх привабливість за шкалою: 5 балів – найбільш привабливо; 4 балів – значно привабливо; 3 балів – привабливо; 2 балів – менш привабливо; 1 балів – непривабливо. На основі результатів оцінки конкурентної сили і привабливості кожного постачальника можна скласти карту постачальників (рис. 2.2).

Карта постачальників підприємства складається з чотирьох секторів. Вісь x поділяється на два сектори: високої привабливості постачальника ($x \geq 3$) і низької привабливості постачальника ($x < 3$). На осі y міститься також два сектори: значної

конкурентної сили постачальника ($y \geq 8$) і незначної конкурентної сили постачальника ($y < 8$).

Таблиця 2.14

Показники оцінки постачальників підприємства

№ п/п	Індикатори, оцінка в балах **	Постачальники*		
		1	2	3
1.	Індикатори конкурентної сили постачальника			
1.1	Найменування товару, який постачають, товарної групи			
1.2	Репутація та імідж			
1.3	Рівень каналу розподілу			
1.4	Доступність (територіальна)			
1.5	Сконцентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом			
	Оцінка конкурентної сили постачальника $\sum 1.1-1.5$			
2	Індикатори діяльності постачальника			
2.1	Фінансовий стан			
2.2	Надання гарантій високої якості постачального товару			
2.3	Умови поставки та форма розрахунків			
2.4	Інтервал та обсяг постачання			
2.5	Обов'язковість виконання умов постачання			
2.6	Ціна товару, який постачають, грн. за одиницю			
2.7	Надання додаткових послуг (види)			
	Оцінка привабливості постачальника $\sum 2.1-2.7$			

* Постачальників у переліку слід розташовувати в згрупованому виді за найменуванням товарів, які постачають (товарними групами).

** Загальна оцінка постачальника розраховують підсумовуванням балів усіх оціночних показників.

Чим більше постачальників потрапляє у сектор „А”, тим доцільніша договірна політика підприємства. Значне зосередження постачальників у секторі „А” забезпечить підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. Група постачальників із низькою оцінкою двох параметрів карти належить до сектора „С” – найменш доцільної договірної політики підприємства. Постачальники, що потрапили у сектор „С”, не цікавлять підприємство, оскільки ділові відносини з ними не забезпечать підприємству стабільну роботу. Постачальники, які потрапили в сектор „В” або сектор „Д”, є для підприємства індиферентними. Ділові відносини з такими постачальниками можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства.

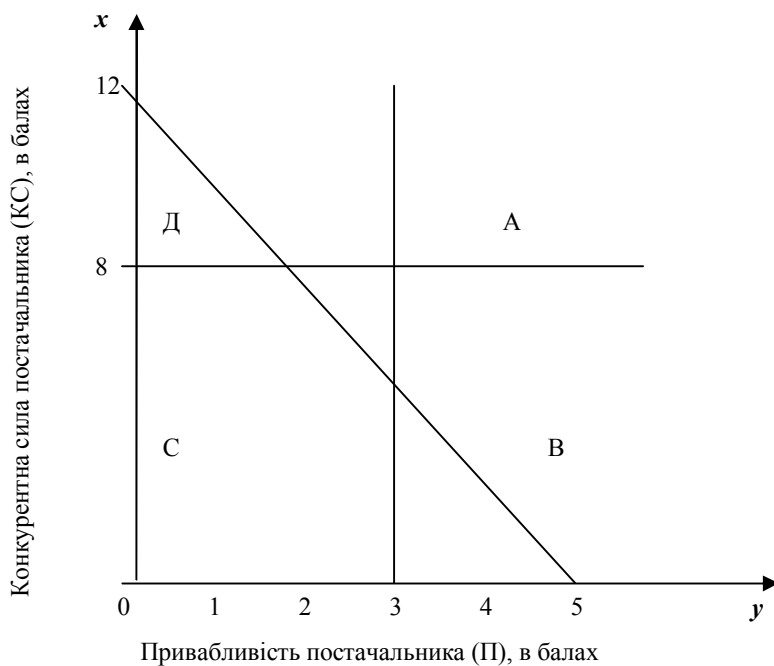


Рис. 2.2. Карта постачальників підприємства.

Аналізуючи конкурентів як складову мікросередовища підприємства необхідно: оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства; виявити силу потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку; виявити число активних конкурентів підприємства.

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також тенденції зміни характеру конкурентної боротьби. Силу конкурентного тиску визначають на основі оцінки динаміки числа потенційних і діючих конкурентів підприємства, агресивності їх політики у конкурентній боротьбі.

Для дослідження діяльності діючих і потенційних конкурентів необхідна інформація: про обсяг і темпи реалізації товарів; широту асортименту та якості реалізованих товарів; політику цін; витрати на маркетинг; організацію збуту, рівень збутових витрат; використовувані види і засоби реклами, про витрати на рекламу; рівень обслуговування покупців (методи продажу товарів, види послуг); систему управління; результати фінансової діяльності.

При визначенні підприємств-конкурентів слід врахувати, що через неоднорідність та відмінність підприємств однієї і тієї ж галузі важливе значення має

уточнення їх кола за рядом подібних характеристик, тобто виділення стратегічних груп конкурентів. Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [199, с. 72]. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Аналіз стратегічних груп в економічній літературі пропонують здійснювати за допомогою так званих “карт стратегічних груп галузі”, поглиблений опис чого є у дослідженнях М. Портера [199, розд. 7]. Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому – складання карти стратегічних груп, під якою слід розуміти схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками, а також слід використовувати потужніші методи багатовимірного статистичного групування – дискримінантний і кластерний аналіз.

Діяльність кожного конкурента оцінюють за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів варто подати за табл. 2.15.

Критерієм відбору найактивішних конкурентів є розрахована середня оцінка, що має складатися не менше, як із 2 балів. Інформацію про активних конкурентів надалі використовують для виявлення конкурентних переваг підприємства.

Заслуговує уваги і такий прийом визначення позицій конкурентів (сильна, слабка), як складання карти стратегічних груп конкурентів, методика якої висвітлена у [70; 199; 253].

Одним із вагомих складових елементів конкурентоспроможності є ключові фактори успіху. Ключовими факторами успіху автор М. Лапуста назвав загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення конкурентної позиції [195]. Здійснення аналізу та оцінки мікро-середовища потребує визначення галузевих ключових факторів успіху (КФУ), які визначають успіх (невдачу) підприємства на ринку, його конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на прибутковість. Тому важливим є їх визначення,

врахування у розробці стратегії. На основі вірцевого переліку КФУ [253, с. 151] ми ідентифікували і визначили як такі для галузей облспоживспілки (додаток Е.5).

Таблиця 2.15

Оцінка (профіль) діяльності конкурента*

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Частка ринку			+
2	Рентабельність обігу		+	
3	Рентабельність капіталу	+		
4	Частка власних оборотних коштів	+		
5	Рівень ціни домінуючого товару			+
6	Широта асортименту			+
7	Якість товару		+	
8	Система збуту		+	
9	Рівень сервісу			+
10	Система управління		+	
	Середній бал	2,1		

* Діапазон бальної шкали може бути довільним

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінки скористаємось табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка факторів мікросередовища організації

Група факторів	Фактори	Характер* впливу на підприємство (+;-)	Оцінка фактора, у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-	1
	4. Торгова сила покупців	+	3
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства	-	2
	2. Сила конкурентного тиску	-	3

	3. Число активних конкурентів	-	2
--	-------------------------------	---	---

* Характер впливу фактора оцінюють експертним шляхом за шкалою, використовують для оцінки факторів макросередовища.

Узагальнюючи сказане, відзначимо, що сьогодні, в трансформаційних умовах нестабільності суспільно-політичного й економічного життя, як ніколи актуальними та необхідними є, на нашу думку, відстежування й аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають або можуть вплинути на господарсько-фінансову діяльність організації.

Високопрофесійний, адекватний вимогам часу стратегічний аналіз зовнішнього середовища – незамінний елемент процесу вироблення ефективної стратегії. Однак слід відзначити, що це не є механічним, рутинним процесом за раніше підготовленим шаблоном та результатами. Для однакових даних може бути кілька ймовірних сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі, що підкреслює необхідність залучення у процес дослідження як природного, так і штучного інтелекту та недопустимість покладання тільки на інтуїцію, випадкові спостереження, використання спрощених методів у здійсненні стратегічного аналізу й прийнятті управлінських рішень. Також невиправданим є здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, що потребує обґрунтування значущості окремих факторів та їх груп, які містили б всебічну оцінку механізмів і результатів впливу на подальший розвиток організації. Необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище у взаємозв'язку та взаємозалежності, що можливо при здійсненні SWOT-аналізу та складанні стратегічного балансу, методика якого буде розглянута у наступному параграфі.

2.3. Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації

Особливістю стратегічного аналізу та його важливим етапом є визначення стратегічної позиції ОСС як інтегральної величини основних її характеристик, тобто конкурентоспроможність, що є одним із вагомих показників стану підприємства (організації) в ринковому просторі. Конкурентоспроможність – комплексне,

багатопрофільне поняття, що передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємства (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.) і його адаптацію до зовнішнього середовища й визначає стратегічну позицію організації.

Для комплексного вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, а також його конкурентоспроможності у системі стратегічного управління й аналізу використовують такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості та threats – загрози).

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має наступні особливості й переваги: виступає складовим етапом у процесі розробки стратегії; передбачає одночасне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища; є інформаційною підставою для формування стратегічних проблем й альтернативних стратегічних рішень підприємства; дає змогу визначити конкурентні переваги та стратегічні пріоритети; передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, сильними й слабкими сторонами – з іншого; у центрі уваги стратегічного аналізу перебувають фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає використання методу експертної оцінки і бальну оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства. Місце SWOT-аналізу в процесі формування та вибору стратегій підприємства відображено на рис. 2.3.

Важливим є те, що SWOT-аналіз служить основою для генерування стратегій підприємства, яке здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування або спеціалісти зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства.

У науково-методичній літературі зі стратегічного менеджменту та аналізу є значна кількість підходів до методики здійснення SWOT-аналізу, які тією чи іншою мірою мають деякі методологічні розбіжності [53; 189; 190; 199; 253; 263; 289].

Однак спільним у методології SWOT-аналізу є: виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства; встановлення взаємозв'язку між можливостями й загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства; визначення конкурентних переваг; складання SWOT-матриці.

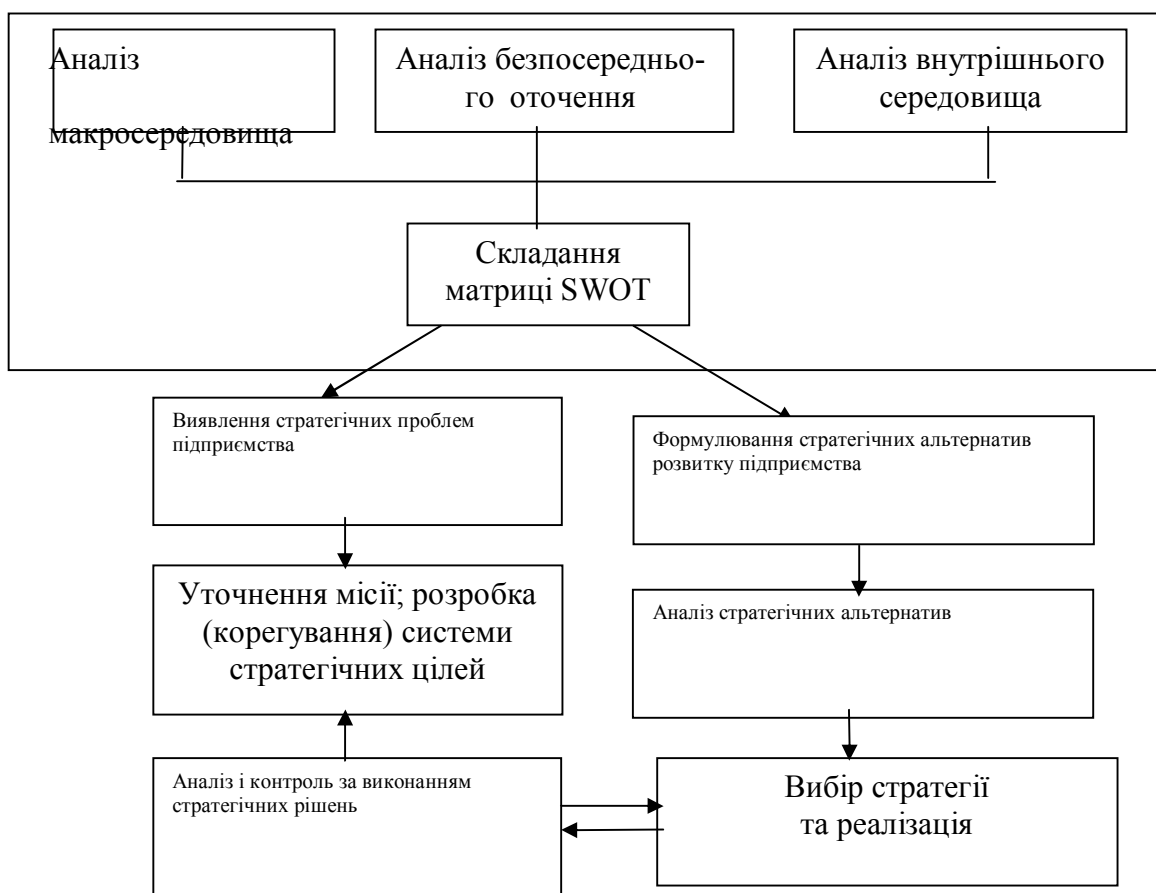


Рис. 2.3. Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємств.

Методики передбачають здебільшого бальну оцінку факторів маркетингового середовища підприємства, отримані результати подають у SWOT-матриці як вербальні характеристики. Цей недолік методики знижує обґрунтованість вибору варіантів стратегій підприємства залежно від впливу чинників маркетингового середовища. Тому для підвищення обґрунтованості вибору варіантів найприйнятніших корпоративних стратегій розвитку підприємства ми пропонуємо методичний підхід, заснований на кількісній оцінці впливу маркетингового середовища на підприємство.

Діагностику внутрішнього середовища й аналіз факторів зовнішнього середовища як складових інформаційної бази SWOT-аналізу й методику їх

здійснення розглянуто раніше, тому зупинимося на етапі визначення загроз та можливостей зовнішнього, сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможності, складання стратегічного балансу та формування й аналізу стратегічних альтернатив.

Здійснивши аналіз та оцінку факторів зовнішнього середовища, необхідно визначити ступінь і характер їх впливу на підприємство. З цією метою виявляють можливості й загрози у зовнішньому середовищі, значущість яких оцінюють експерти у балах залежно від сили їх впливу. Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до поліпшення результатів будь-якої діяльності. Завдання аналізу в тому, щоб визначити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства. Загрози – це негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного погіршення результатів його діяльності.

На нашу думку, такий перелік слід складати, не вирізняючи мікро- та макросередовища, оскільки межі між будь-яким середовищем є умовними. Основа для поділу факторів – оцінка характеру впливу фактора на підприємство. Тому на основі даних таблиць „Оцінка факторів макросередовища” й „Оцінка факторів мікросередовища організації” та рекомендованого переліку можливостей і загроз (додаток Ж 1) слід систематизувати й згрупувати у таблицю перелік можливостей і загроз, які впливають чи можуть впливати на підприємство.

Ідентифікацію й аналіз зовнішніх можливостей і загроз здійснюють за допомогою прийомів ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики: 1) вибирають тільки „парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, „зростання грошових доходів населення – це можливість”, а „зменшення грошових доходів населення” – загроза); 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчим рівнем витрат – загроза, що не має „парної” можливості) [209, с. 132]. У першому випадку для кожного з n факторів вибирають певну оцінку за 10-бальною шкалою, якою вимірюють ступінь важливості факторів – можливості M_i та загрози Z_i , де i – номер фактора, причому $M_i = Z_i$. Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{M_i} та P_{Z_i} так, щоб була

дотримана умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$. Загальну оцінку можливостей та загроз розраховують формулами:

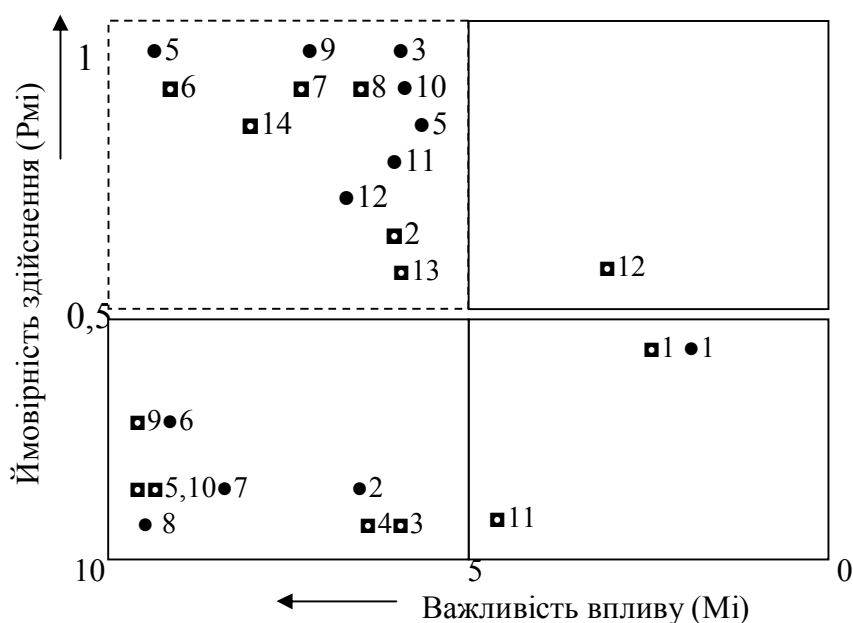
$$M = \sum Mi \times Pi \quad \text{та} \quad Z = \sum Zi \times Pi, \quad (2.2)$$

де $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз є подібною, але умови $Mi = Zi$ та $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$ не виконуються, тобто, може бути неоднакова кількість факторів. Ми пропонуємо застосувати змішаний метод, що охоплюватиме як парні, так і непарні фактори.

Отже, після поділу сприятливих можливостей та загроз за вищеприписаною методикою (додаток Ж.2), необхідно відібрати з їх значної кількості найважливіші, ті, які мають найбільшу ймовірність впливу, що можливо за допомогою позиціонування у спеціальній матриці. Так, кожен фактор має дві координати – важливість впливу та ймовірність здійснення, які ми нанесемо на вісі матриці сприятливих можливостей і загроз (рис. 2.4).

Розташувавши перераховані фактори залежно від їх координат на матриці, ми отримали деяку сукупність точок на площині. Вибравши ті події, що потрапили у верхній лівий квадрат матриці, маємо перелік факторів, що повинні бути розглянуті як можливі цілі стратегії підприємства (сприятливі можливості) та найбільші зовнішні ризики (загрози).



- – сприятливі можливості;
- – загрози

Рис. 2.4. Матриця сприятливих можливостей і загроз.

Після позиціонування і відбору найсуттєвіших факторів складемо перелік можливостей і загроз, який застосовуватимемо при складанні стратегічного балансу (табл. 2.17).

На нашу думку, оцінювати фактори слід за трибальною шкалою. Так, сприятливий вплив оцінюють трьома балами, що означає максимальну можливість для підприємства, а для факторів несприятливого впливу така оцінка означає максимальну загрозу для підприємства.

Для визначення сильних та слабких сторін підприємств ОСС у параграфі 2.1 здійснено діагностику внутрішнього середовища, яка за допомогою ретроспективного кількісного й елементів якісного аналізу дає змогу виявити згадані сторони. [276, с. 81].

Таблиця 2.17

Перелік зовнішніх можливостей і загроз

Фактори можливостей зовнішнього середовища	Оцінка, бали	Фактори загроз зовнішнього середовища	Оцінка, бали
1	2	3	4
Вихід на нові ринки виробництва товарів і надання послуг	2	Соціально-політична нестабільність у суспільстві	3
Збільшення конкурентної сили постачальників	2	Поява нових конкурентів і посилення конкурентної боротьби	3
Можливість розширення виробництва, збуту	3	Зростання податкового тиску	2
Збільшення попиту на товари підприємства	3	Збільшення темпів інфляції	2
Можливість використання новітніх технологій, обладнання	2	Мінливість потреб, вимог, смаків покупців, споживачів	3
Зростання цільового ринку	3	Несприятливі демографічні зміни	2
Разом	2,1	Разом	2,5

Науковці [195, с. 30] стверджують, що сильні сторони – це активи та їх характеристики, використання яких створює ефект важеля і синергії у бізнесі підприємства; вони вважають їх ключовими факторами успіху, що є основою для розробки портфеля стратегій. Слабкі сторони (weaknesses) – це види діяльності, які

фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, які неправильно, неефективно використовують [276, с. 81].

Визначення сильних та слабких сторін як результат і завершальний етап аналізу внутрішнього середовища підприємства можливий після оцінки його факторів, результати якої відображають у профілі діяльності підприємства. Відзначимо, що профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, які вирізняють його у ринковому просторі, він є засобом візуального аналізу [264, с. 150]. Тому за результатами аналізу внутрішнього середовища складемо “Профіль діяльності ОСС”, в якому дана бальна оцінка факторів, значущість яких визначають шляхом експертної оцінки за наступною шкалою: 3 бали – велике значення; 2 бали – помірне значення, 1 бал – незначне (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Профіль діяльності ОСС

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	+		
2.	Рівень ризику (Z-фактор)	+		
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
5.	Стиль управління		+	
6.	Рівень прибутку	+		
7.	Частка ринку	+		
8.	Система контролю за якістю товару	+		
9.	Широта асортименту	+		
10.	Гнучкість цінової політики	+		
11.	Доцільність договірної політики		+	
12.	Система організації збуту			+
13.	Рівень сервісу	+		
14.	Система стимулювання покупців		+	
15.	Ступінь маркетингової активності	+		
16.	Дослідження і розробка (НДДКР)	+		
17.	Стан матеріально-технічної бази	+		
18.	Кваліфікаційний склад кадрів	+		
19.	Оцінка руху кадрів	+		
20.	Ступінь мотивації кадрів	+		
21.	Фінансові можливості підприємства	+		
22.	Організаційна культура			+
23.	Рейтингова оцінка підприємства			

Однак, на думку науковців [53; 195; 264], сильні та слабкі сторони організації є поняттями відносними і можуть бути виявлені при порівнянні з конкурентами. Такий порівняльний аналіз дасть змогу виявити конкурентні переваги/недоліки підприємства, ідентифікувати ключові фактори його успіху та визначити позицію й конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у ринковому просторі.

Конкурентоспроможність означає наявність у підприємства переваг порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку і має відносний характер. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [264, с. 53]; це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів [149, с. 45].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечують досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній та організаційній сферах його діяльності. Тому ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги. Конкурентні переваги підприємства – це сукупність власних і набутих активів та характеристик їх діяльності, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності й переваги над конкурентами [195, с. 29]. Роль конкурентних переваг як стратегічного інструменту аналізу конкуренції висвітлена у класичних теоріях А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Мілля, Хекшера-Оліна та сучасних теоріях І. Кругмана, М. Позера, М. Вернона, М. Портера та інших і базується на визначальній ролі порівняльних переваг в обґрунтуванні причин, рушійних сил та напрямків руху економічного обміну (детальніше ці питання висвітлено у [74; 80; 261]).

У зв'язку з динамічністю конкурентної переваги науковець А. Градов використовує поняття „життєвого циклу конкурентної переваги”, окремі етапи якого – становлення, прискорене зростання, зрілість, спад – пов'язує з рівнем

використання ресурсного потенціалу підприємства й ефективністю його конкурентної стратегії [68, с. 107]. Тому, можна погодитись із думкою [3, с. 68], що конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг із питань ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи на момент чи протягом періоду оцінювання.

Конкурентоспроможність підприємства як інтегральна величина ефективності використання потенціалу, ключових факторів успіху (КФУ), конкурентних переваг визначає стратегічну позицію, що значно впливає на зміст стратегії. До того ж, конкурентоспроможність потенціалу формує КФУ (значні сильні сторони) підприємства, які, з одного боку, впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а з іншого при порівнянні з конкурентом трансформуються у конкурентні переваги. Одночасно зі змінами конкурентних переваг може змінюватися ступінь конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює і зміну стратегії підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність визначає відповідну стратегічну та конкурентну позицію підприємства, забезпечуючись його потенціалом і стратегією.

Аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства та діючих стратегій, а також аналіз здобутків конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції.

Для визначення конкурентних переваг здійснено порівняльний аналіз діяльності підприємства з його активними конкурентами, методика відбору яких висвітлена вище. Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює ряд концептуально значущих методичних підходів, таких, як бенчмаркінг (метод порівняння з базовим зразком), метод рангів, експертний метод балів, графічний метод „еталону” [149], метод зваженої рейтингової оцінки, індикаторний метод [265], методика здійснення яких ми висвітлили у [80; 261].

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу, тобто методу порівняння з базовим зразком, за яким порівнюють характеристики певного об'єкта й еталонного,

кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і за якісними характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж тощо. Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводять практично безперервно, що потребує адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств – об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. При наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі. Це своєрідна синтетична модель, створена для порівняння. Фахівці у галузі стратегічного управління звертають увагу на те, що прагнення підприємств копіювати одне одного часто призводить до перекручення суперництва і перетворення його на змагання ідентичних способів та прийомів, у якому жоден із учасників не може виграти. Застосування синтетичної моделі для порівняння певною мірою дає підприємству змогу створити унікальний набір конкурентних переваг, що забезпечує йому успіх у конкурентній боротьбі.

Одним із нескладних методичних підходів є метод, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу, який логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва й SWOT-аналізом, та передбачає наступне: виділення 5 – 10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників – низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо; експертне оцінювання значущості кожного з показників; визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок; обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників; аналіз одержаних результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів. Результати оцінювання згрупуємо у вигляді таблиці 2.19.

Таблиця 2.19
Оцінка конкурентів

№ з/п	Показники	Вагомість, од.	Підприємства торгівлі					
			ТЕКО (ОСС)		СІЛЬПО		Київ	
			рейтинг	Зважений рейтинг	рейтинг	Зважений рейтинг	рейтинг	Зважений рейтинг
1	Цінова політика	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,2
2	Витрати	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
3	Фінансовий стан	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
4	Якість обслуговування	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5	Маркетингова активність	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6	Система постачання та збуту	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7	Система управління	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
8	Кадрова політика	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
9	Імідж	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
	Всього	1	x	1,65	x	2,3	x	2,2

Слід відзначити, що показники, як і шкалу оцінювання добирають експертним шляхом, і вони можуть бути різні. Порівняльну оцінку можна здійснювати також з використанням даних конкурента або середньогалузових характеристик шляхом оцінок кожного показника діяльності і середньогалузового показника або показника конкурента. Результатом порівняльної оцінки є складання “Профіля полярності” (табл. 2.20). Так, результат зі знаком “+” свідчить про переваги над конкурентом і, відповідно, знак “-“ вказує на слабкі сторони підприємства. Визначені конкурентні переваги використовують для формування набору певних стратегічних альтернатив підприємства, особливо для конкурентної стратегії.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства „Профіль діяльності” (табл.2. 19), порівняльної характеристики з конкурентами „Профіль полярності” (табл. 2.20), зразкового переліку сильних і слабких сторін (див. додаток Ж.1) складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 2.21).

У переліку сильних і слабких сторін підприємства ми відобразили оцінку ступеня значущості фактора для підприємства. Для оцінки факторів слід використовувати шкалу оцінок, яку застосовують при оцінці факторів

макросередовища і мікросередовища підприємства. Найбільш значущі (2 – 3 бали) сильні сторони (КФУ) підприємства необхідно рахувати у процесі розробки стратегії (корпоративної, стратегії бізнесу, функціональної). Але разом із тим стратегія має зводити нанівець негативний вплив на конкурентний статус слабких сторін підприємства. Слід мати на увазі, що для визначення особливостей функціональних стратегій необхідно ранжувати виявлені КФУ на групи, наприклад, КФУ, які засновані на науково-технічній перевазі, менеджменті, маркетингу й інші.

За результатами аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT. Стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність підприємства. Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють

Таблиця 2.20

Профіль полярності

№ п/п	Показники	Бали				
		„+”		„0”	„-”	
		ОСС	К	0	ОСС	К
1.	Рівень ризику (Z-фактор)		•		*	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	*				•
3.	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства	*		•		
4.	Стиль управління	*	•			
5.	Рівень прибутку		•		*	
6.	Частка ринку		•		*	
7.	Система контролю за якістю товарів		•	*		
8.	Широта асортименту		•		*	
9.	Гнучкість цінової політики		•		*	
10.	Доцільність договірної політики	*		•		
11.	Система організації збуту			*		
12.	Рівень сервісу		•		*	
13.	Система стимулювання покупців		•		*	
14.	Ступінь маркетингової активності		•		*	
15.	Дослідження та розробка (НДДКР)	*				•
16.	Стан матеріально-технічної бази		•		*	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		•	*		
18.	Оцінка руху кадрів	*				•
19.	Ступінь мотивації кадрів		•		*	

20.	Фінансові можливості підприємства		•		*	
-----	-----------------------------------	--	---	--	---	--

Таблиця 2.21

Перелік сильних і слабких сторін підприємств Тернопільської ОСС

№ п/п	Сильні сторони	Оцінка фактора, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора, у балах
1	Маркетинг			
1.1	Значна частка ринку (міцні стратегічні позиції) у сільській місцевості	3	1.1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку	2
1.2	Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами	2	1.2. Значне зниження ринкової частки (стратегічної позиції) організації	3
1.3	Налагоджені канали збуту	2	1.3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	3
1.4	Можливість горизонтальної та вертикальної інтеграції	3	1.4. Неконкурентоспроможні ціни	2
			1.5. Недосконала система контролю за якістю	1
2.	Виробництво			
2.1	Наявність матеріально-технічної бази й інфраструктури	3	1.1. Недовикористання матеріально-технічної бази	2
2.2	Наявність сировинно-ресурсної бази	3	1.2. Моральне й фізичне виробничих потужностей, обладнання, технології	2
2.3	Можливість економії на масштабах виробництва	2	1.3. Високі витрати	3
3.	Фінанси			
3.1	Наявність значного власного капіталу	3	1.1. Нестача обігових засобів	3
			1.2. Низька рентабельність підприємства	3
			1.3. Нестабільність фінансового стану	3
4.	Кадри			
4.1	Власна база підготовки кадрів	3	4.1. Значне скорочення (відтік) кваліфікованих кадрів	2
4.2	Досвід роботи персоналу в даній сфері	3	4.2. Низький рівень професійної підготовки персоналу	2
4.3	Висока компетентність спеціалістів	2	4.3. „Старіння” трудових ресурсів	1
4.4	Висока трудова етика	2	4.4. Застаріла система управління персоналом	3
			4.5. Неадекватна система оплати і стимулювання праці	3
5.	Організаційно-управлінські			
5.1	Високий імідж організації	3	5.1. Неefективний менеджмент	2
			5.2. Недовикористання ринкових механізмів господарювання	3
	Разом	2,6	Разом	2,3

керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і, навпаки, заздалегідь помічена загроза створює для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули, тому всі фактори слід перевірити на предмет наявності синергії (взаємного впливу), в результаті чого вони можуть бути посилені чи навпаки.

В ліву частину матриці (рис.2.5) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації. При цьому використаємо дані таблиці 2.17, 2.21.

Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах- Σ 2,1	Загрози	Оцінка в балах Σ 2,5
		Сильні сторони	Оцінка в балах- Σ 2,6	поле СіМ	поле СіЗ
Слабкі сторони	Оцінка в балах - Σ 2,3	поле СлМ	поле СлЗ		

Рис. 2.5. Матриця SWOT.

Поле СіМ (сила і можливості) потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Для виявлення стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали). Для формулювання стратегічних альтернатив зазначеного поля слід відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою (3 бали).

Поле СіЗ (сила і загрози) передбачає стратегії використання сильних сторін для пом'якшення загроз зовнішнього середовища. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою і загроз із максимальною значущістю мають бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі слід орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

Поле СлМ (слабкість і можливості) – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Комбінації слабких сторін із максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку організації в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей зовнішнього середовища та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СлЗ (слабкість і загрози) передбачає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози зовнішнього середовища. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства потрібно скласти комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні стратегій розвитку слід також орієнтуватися на максимальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення стратегічної позиції організації необхідно визначити пріоритетність якогось поля матриці, що встановлюють розрахунком частки кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У нашому випадку організація позиціонувала у поле СіЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < З$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Хоча в організації є змога (потенціал) завойовувати окремі ринкові ніші, більшість зусиль має бути спрямована на підтримку своєї конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози.

Аналіз стратегічної позиції і перспектив розвитку можливий також при використанні методики стратегічної оцінки підприємства (СОП) і методу SPACE [209]. Згідно з першою методикою стратегічна оцінка підприємства є інтегральною величиною, оціненою експертним шляхом: використовують 16 показників, які групують у чотири розділи аналізу, що дають загальну оцінку підприємства, ресурси, використання знань для досягнення стратегічних цілей.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) є комплексним методом, призначеним для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії. Стратегічне становище підприємства визначають на основі внутрішніх та зовнішніх груп факторів, кожна з яких, у свою чергу, складається з багатьох змінних; тому цей метод належить до багатокритеріальних. Він дає змогу здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень. Цей метод, як і аналогічні методи експертних оцінок, містить наступні організаційні аспекти: підготовка сесії-семінару, що передбачає вибір осіб, які будуть включені в групу розробки стратегії; розробка критеріїв оцінки; узгодження стратегії між підгрупами.

У методі SPACE рекомендовано виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: 1 – фінансова сила підприємств; 2 – конкурентоспроможність і становище на ринку підприємства; 3 – привабливість та 4 – стабільність сектору (галузі), в якій функціонує підприємство. Ці критерії систематизували для нашого об'єкта дослідження (див. додаток Ж 3). Кожен критерій, згідно з методикою, складається з деякої кількості факторів, які оцінюють за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні дані в абсолютних величинах або фінансові коефіцієнти за звітний рік (рентабельність, ліквідність). Кожному критерію присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку за кожним з них і за групою у цілому. Так, згідно з обчисленнями (додаток Ж 3) можна стверджувати, що високими є зовнішні показники – привабливості та стабільності галузі – 6,5 й 6,1 бали відповідно.

Разом із тим, треба обмовитися про низький рівень фінансової сили – 1,9 бала та конкурентоспроможності підприємства – 3,2 бали.

Однак процедура SPACE-аналізу не завершується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій перебуває підприємство. Отримані результати позначаються на системі координат, у якій на осях x і y відображають відповідні критерії.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, знаходимо координати точки $C(x,y)$ за формулами (2.3, 2.4):

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.3), \quad y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.4),$$

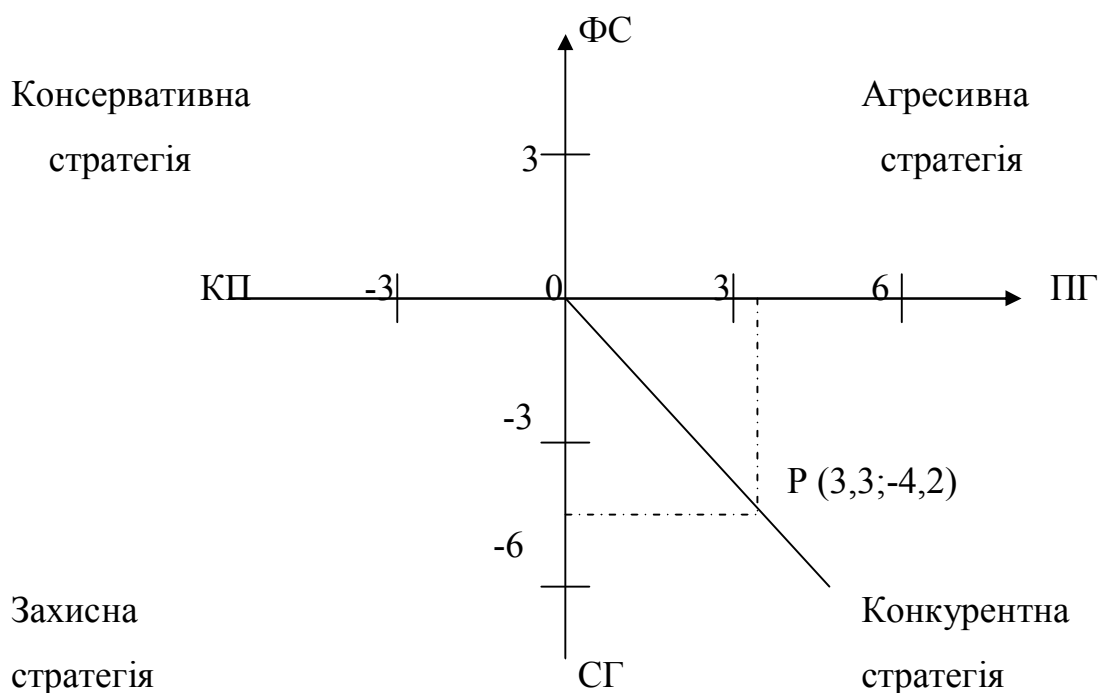
де ФС – фінансова сила;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

ПГ – привабливість галузі;

СГ – стабільність галузі.

Позиціонуємо обчислені величини у систему координат (рис. 2.6).



Умовні позначення:

ФС – фінансова сила;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

СГ – стабільність галузі

Рис. 2.6. Побудова вектора стратегічної позиції підприємства за методом SPACE.

З'єднавши визначену точку із системою координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії. У нашому випадку ці координати дорівнюють:

$$x = 6,5 - 3,2 = 3,3;$$

$$y = 1,9 - 6,1 = -4,2.$$

Вектор рекомендованої стратегії позиціонується у нижньому лівому квадраті, що вказує на конкурентну стратегію.

Отже, рекомендації, отримані за допомогою методу SPACE, ще раз підтверджують результати SWOT-аналізу про те, що зовнішні загрози перевищують можливості, а внутрішній стан, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебуває у негативному стані. Тому організація має використовувати свій потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення агресивної стратегії, тобто базовою корпоративною стратегією можна вважати стратегію стабілізації.

Розглядаючи комплексні, багатофакторні моделі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища і застосувавши їх до нашого об'єкта аналізу, варто відзначити їх значну інформативність і адекватність для стратегічного аналізу, тому що вони систематизують знання про внутрішні та зовнішні фактори, визначають конкурентні переваги формують стратегічні пріоритети, періодично діагностують стратегічний потенціал підприємства та ринкову ситуацію. Однак слід відзначити й недоліки, що мають бути враховані й доповнені іншими методологічними прийомами. При застосуванні описаних методологічних прийомів аналізу значну питому вагу становить інформація, отримана методом експертних оцінок, що спричиняє суб'єктивність добору факторів, які становлять сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості, а також специфіку сприймання управлінцями впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); застосування цих методів може дати значні похибки, величина яких залежить від експертів та методу обробки результатів; швидка

змінюваність середовища потребує постійної уваги, тому пропонуємо виконувати таке дослідження не рідше рази на квартал; практично не використовують економіко-математичні методи через значну кількість неформалізованої інформації. І останнє, описані прийоми доцільніше й результативніше застосовувати для невеликих одногалузевих, недиверсифікованих підприємств, із яких складається система споживчої кооперації. Однак для сильнішої підтримки прийняття конкретних управлінських рішень слід застосовувати потужніші методи конкурентного, або так званого „портфельного” аналізу і методи економіко-математичного моделювання та прогнозування з метою вибору й обґрунтування стратегічного набору, про які піде мова у наступному розділі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Адаптувавши теоретичні підходи та методики економіко-аналітичної діагностики, до об'єкта дослідження, можна стверджувати, що діагностика внутрішнього середовища споживчої кооперації – це сукупність методичних прийомів аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем і вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних і слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації. Одночасно уточнено розуміння внутрішнього середовища споживчої кооперації як сукупності всіх внутрішніх чинників, які обумовлюють певні процеси її життєдіяльності, основною характеристикою яких є те, що вони (внутрішні чинники) регулюються, тобто є об'єктами управління й аналізу з боку підприємства, безпосередньо впливають на його господарсько-фінансову діяльність, визначаючи її, і формують стратегічний потенціал організації.

2. Запропонована методика економіко-аналітичної діагностики враховує особливості споживчої кооперації, тому охоплює діагностику за галузевими видами діяльності та в територіальному розрізі і стосуються показників: матеріально-

технічної бази, фінансового стану та фінансових результатів, маркетингової активності, персоналу й інших функціональних складових.

3. Аналіз теоретичних підходів до розуміння зовнішнього середовища та його складових дає змогу визначити, що суть аналізу стану зовнішнього середовища полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів (об'єктів та подій), які тією чи іншою мірою мають відношення до підприємств споживчої кооперації, й запропонувати створення на підприємствах споживчої кооперації системи моніторингу стратегічних факторів зовнішнього середовища, під якою розуміють систему постійного спостереження за процесами і тенденціями, котрі відбуваються у макро- і мікро оточенні підприємства, з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають, адаптації до них та врахування у прийнятті управлінських рішень.

4. Розроблено методику моніторингу й оцінки факторів зовнішнього середовища, метою якої є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу), що є чи можуть виникнути у майбутньому.

5. Застосовано й вдосконалено методики комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT- та SPACE-аналізу), які, визначаючи стратегічні позиції та конкурентні переваги підприємств споживчої кооперації, дають змогу розробити загальну стратегію поведінки облспоживспілки у ринковому просторі. Досліджено, що зовнішні загрози перевищують можливості, а показники внутрішнього середовища, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебувають у негативному стані. Тому Тернопільська облспоживспілка повинна використовувати свій стратегічний потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення агресивної стратегії, тобто базовою корпоративною стратегією можна вважати стратегію стабілізації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

3.1. Аналіз та моделювання чинників формування стратегії підприємств споживчої кооперації

У сучасних умовах трансформації економіки комунікаційна технологія займає важливе місце в управлінні підприємствами і становить цілеспрямовану сукупність інформаційних процесів із використанням засобів оргтехніки, систем зв'язку, засобів доступу до інформації і системи її обробки. Уміння працювати з програмним забезпеченням допомагає менеджерам враховувати вплив багатьох випадкових факторів на витратну частину і розмір прибутку при розробці та прийнятті управлінських рішень. Аналіз відповідної літератури [54; 59; 101; 102; 122 – 129; 247; 249; 269] дає змогу зробити висновок, що у вітчизняній та зарубіжній практиці розглядають різні методи оцінки дії зовнішніх і внутрішніх факторів, але вони більше пристосовані до виробничого менеджменту і стосуються визначення конкурентоспроможності підприємства. Широко застосовують економіко-статистичні методи: сіткове планування, математичне програмування. У прийнятті управлінських рішень менеджери практично не використовують теорію масового обслуговування, регресійно-кореляційні моделі, моделі управління запасами.

Причина цього в перевантаженості керівників підприємств поточними оперативними справами, що часто не дозволяє приймати оптимальні рішення. Керівники обмежуються практичним досвідом і аналогією, тобто аналізують подібні ситуації минулого. Якщо раніше такої ситуації не було, то відповідні рішення приймають на основі інтуїції, припущень, здогадів, у результаті чого підприємство втрачає додатковий прибуток або зазнає збитків. Обґрунтування і відповідні економічні розрахунки потребують хоча б застосування вже розроблених економіко-математичних моделей, підтриманих інформаційним програмним забезпеченням як, наприклад, Microsoft Office. Застосування комунікаційної

технології, зокрема програм Access, Excel, дає керівнику змогу оперативно підтримувати доступ до будь-якої бази даних і нагромаджувати інформацію, фіксувати ті чи інші ситуації, ефективно використовувати інформацію у процесі прийняття рішень. При використанні цих технологій не потрібне додаткове програмне забезпечення, а лише висока кваліфікація сучасного менеджера.

Фінансово-господарську діяльність (ФГД) споживчої кооперації Тернопільської області за 1997 – 2004 роки проаналізовано з точки зору вивчення ефективності господарювання, для узагальнення і формалізації різних питань її стану та розробки стратегії розвитку. Це зроблено за допомогою математичного апарату та моделей і відповідного програмного забезпечення. Інформаційна база – внутрішня і статистична звітності за досліджуваний період.

Дані згруповані в таблицях додатку З та К, табл.3.1-3.5 й табл. К.1-К.5.

Як базове програмне забезпечення використано програми статистичного аналізу BMDP, розроблені в Каліфорнійському університеті (США) спеціально для статистичних досліджень та Кембриджским університетом (Песаран М. та Слейтер Л.) [193], й розробку київських фахівців – програми динамічного факторного аналізу (С. Л. Корецький та Л. Б. Лерман) і пакет SPSS [122 – 129].

Методика математичного дослідження охоплює наступні етапи.

1. Отримання одновимірних характеристик для кожного показника, залученого до аналізу. Так ми обчислили:

- мінімальне і максимальне значення;
- розмах (різницю між найбільшим та найменшим значенням);

– дисперсію $S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$ (3.1) та середньоквадратичне відхилення $S = \sqrt{S^2}$

(3.2), що характеризують ступінь розсіювання значень ознаки;

– середнє арифметичне значення $\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ (3.3);

– коефіцієнт варіації $K_{\text{var}} = S/\bar{x}$ (3.4), що служить для виміру стандартного відхилення в частках середнього значення;

– коефіцієнт асиметрії $K_{as} = \beta_1 = \mu^3 / (\sigma^2)^{3/2}$ (3.5) та ексцесу $K_{ex} = \beta_2 = \mu^4 / (\sigma^2)^2$ (3.6), де μ_i є центральним аспектом у популяції. Ці коефіцієнти використовували для аналізу розподілу значень ознаки. Коефіцієнт асиметрії дає змогу оцінити зсув вправо чи вліво від центру розподілу, а коефіцієнт ексцесу характеризує „гостровершинність” розподілу. Також обчислено моду (значення, яке має найбільшу частоту), медіану (значення, що перебуває посередині розподілу), інтерквартильну широту, побудували графіки знаходження цих оцінок на числовій осі, гістограми значень ознак.

Усе це дозволило проаналізувати кожний показник окремо, перевірити його розподіл із загальними уявленнями про те, яким він має бути.

Результатом одновимірного аналізу також було рішення про віднесення показника до кількісних чи якісних і включення (або не включення ознаки для подальшого аналізу). Відповідно до [126] статистичні дані, в яких відображені спостереження, можна підрозділити на 4 типи або шкали. Це звичайна множинна регресія, що дала нам змогу отримати наступне:

–одновимірні характеристики показників, котрі входять у регресію, що дало змогу ще раз оцінити ступінь варіації показників у якісній моделі (варіація всіх показників має бути в певних межах);

–рівняння регресії (вільний член та коефіцієнти рівняння), котрі далі будуть позначені як:

$$Y_i = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + E_i \quad (3.7) \text{ де}$$

β_0 – вільний член,

β_i – коефіцієнт рівняння регресії,

E_i – некорельовані помилки випадкової змінної з нульовим середнім і невідомою дисперсією.

Параметри рівняння регресії знаходили методом найменших квадратів.

– коефіцієнт множинної регресії та його квадрат – коефіцієнт детермінації, який характеризує частку дисперсії залежної змінної, яка пояснюється дисперсією незалежних змінних $\rho^2 = (\sigma_y^2 - \sigma^2) / \sigma_y^2$ (3.8);

– матрицю коефіцієнтів парної кореляції. Оскільки вона симетрична щодо головної діагоналі, то її наводять у нижньо-діагональному вигляді. Ця матриця дає змогу оцінити зв'язок між кожною парою показників (залежних і незалежних), які входять до регресії;

– стандартна похибка оцінки $Er_{std} = \left\{ \sum (y_i - \hat{y}_i)^2 / (N - p) \right\}^{1/2}$ (3.9);

– таблиця дисперсійного аналізу, яка подана у вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники дисперсійного аналізу

Джерело дисперсії	Сума квадратів	Степені свободи	Середній квадрат	F-відношення
Регресія	$SS_D = \sum_{i=1}^n \beta_i \sum (x_{ij} - \bar{x}_i) y_i$	$\nu_D = p$	$MS_D = \frac{SS_D}{\nu_D}$	$F = \frac{MS_D}{MS_R}$
Відхилення від регресії	$SS_R = SS_T - SS_D$	$\nu_R = n - p - 1$	$MS_R = s^2 = \frac{SS_R}{\nu_R}$	
Повна	$SS_T = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$	$\nu_T = n - 1$		

За допомогою обчисленого F-значення за таблицею розподілу Фішера можемо знайти ймовірність нульової гіпотези, яка полягає в тому, що всі параметри рівняння регресії дорівнюють нулю. У нашому випадку таблицею користуватися не було потреби оскільки використані програми дають змогу безпосередньо обчислювати ймовірність нульової гіпотези і навести її в роздруківці. Відповідно $(1 - P_{\text{нуль}})$ дають нам ймовірність того, що обчислений результат є статистично достовірним, високо якісним. Усі наведені в роботі результати мають достатньо малу ймовірність нульової гіпотези і, відповідно, велику ймовірність статистичної надійності. В роздруківці ймовірність нульової гіпотези позначають як P (хвіст), маючи на увазі, що ця ймовірність відповідає правому „хвосту” розподілу Фішера, який перебуває вправо від критичної точки, котру задають F-значенням;

– таблицею перевірки нульових гіпотез про рівність нулю кожного коефіцієнта регресії. В програмах, які ми використовуємо для цього, застосований критерій Ст'юдента. Друкуємо значення коефіцієнта, обчислюємо розрахункове Т-значення, за яким за допомогою розподілу Ст'юдента знаходимо ймовірність нульової гіпотези про рівність коефіцієнта відповідного показника нулю. Зміст перевірки аналогічний до наведеного. Комп'ютерна програма здійснює первинний аналіз і відкидає показники, які є мультиколінеарними щодо інших показників, включених до рівняння регресії. Це також вказано у таблиці.

– наведена таблиця фактичних, розрахункових значень залежної змінної та їх відхилення. Дані цієї таблиці (у табличному вигляді або на графіку) дають змогу наочно оцінити якість наближення розрахункового показника до його фактичних значень і оцінити якість результату та можливість його використання в подальших дослідженнях.

Для якісних даних використано зовсім інші методи, які буде розкрито далі. Це, наприклад, методи частотного та покрокового частотного аналізу та інші, в процесі яких не використовують арифметичні дії зі значеннями кодів (назв) ознак.

Щодо методів аналізу кількісних показників, то ми використали регресійний аналіз. Класичний множинний регресійний аналіз цікавий здебільшого для навчального процесу. Використання його в сучасних дослідженнях малодоцільне через те, що він залишає багато питань, для вирішення яких треба багато разів повторювати обчислення. Це, насамперед, перевірка нульових гіпотез щодо рівності нулю значень коефіцієнтів ознак і доцільності включення кожного конкретного показника в статистичну модель. Крім того, звичайний множинний регресійний аналіз дає нам результат за всіма показниками, які ми заклали в регресію, відкидаючи лише колінеарні вектори, включення яких унеможлиблює розрахунки, оскільки тоді визначник (детермінант) у методі найменших квадратів дорівнюватиме нулю. Через це ми використовували покрокову регресію, яка вже майже стала класичною та, головним чином, метод регресії на найкращу підмножину. Його розробили Фарнівал і Вільсон (Йельський університет). Цей метод дає змогу отримати всі рівняння регресії залежної змінної з незалежними, коли в

регресії відповідно одна незалежна змінна, дві, три і так далі. Крім того можна оцінити отримані регресії, проранжувати їх за якістю і обрати кілька (звичайно – 5) кращих і одну найкращу підмножини. Таким чином, можемо вибрати високо якісну регресію, та ще й ту, яка включає цікаві для нас показники. В результаті отримаємо такі показники:

- таблицю одновимірних показників для всіх показників, які входять у регресію;

- матрицю коефіцієнтів парної кореляції;

- таблицю регресії для кожної кількості регресантів, де для кожної регресії вказано квадрат коефіцієнта множинної регресії (коефіцієнт детермінації), зглажений (чи скоригований) квадрат коефіцієнта множинної кореляції

$R_{ADJ}^2 = R^2 - p \frac{1 - R^2}{N - p}$ (3.10) де N – кількість спостережень, а p – кількість незалежних змінних p (коли вільний член дорівнює нулю), чи $p + 1$ (коли вільний член не дорівнює нулю), критерій Меллоуза $C_p = RSS / S^2 - (N - 2p)$ (3.11) де RSS – сума квадратів залишків, що належать до обраної незалежної змінної, а S^2 – найменший квадрат залишків, який належить до регресії з використанням усіх незалежних змінних. У цьому розділі розраховують F -статистики (критерій значущості коефіцієнтів регресії).

Для кожної змінної найкращої підмножини друкують також T -статистику Ст'юдента та відповідні ймовірності нульової гіпотези.

Для аналізу динаміки та взаємозв'язку цих показників ми згрупували дані. Назви показників та їх комп'ютерні аббревіатури наведені у додатку 3.2. Аббревіатури були введені через те, що повна назва на екрані монітора і на роздруківці займає багато місця й може бути використана лише в тексті. У фрагментах роздруківок результатів обчислень ми вважали за доцільне вживати аббревіатури.

Одновимірні статистики за цими показниками мають наступний вигляд (нормовані показники) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Нормовані характеристики показників

№ з/п	Змінна	Середнє значення	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації
1.	Y(X1)	-1674.875	1576.309	-0.94115
2.	X2	25.556	8.188	0.32039
3.	Y(X3)	32826.630	4900.313	0.14928
4.	X4	1301.125	717.650	0.55156
5.	X5	93.275	54.737	0.58683
6.	X6	19.088	14.620	0.76597
7.	X7	58.519	21.768	0.37198
8.	X8	54.500	7.387	0.13555
9.	X9	5597.000	1355.674	0.24221
10.	X10	19.125	7.827	0.40927
11.	X11	3162.750	1811.439	0.57274
12.	X12	17.397	2.573	0.14788
13.	X13	3562.000	2842.208	0.79792
14.	X14	88.875	47.799	0.53782
15.	X15	81.375	70.640	0.86808
16.	X16	9598.500	8416.445	0.87685

Цікаво, що коефіцієнт варіації у деяких показників достатньо великий. Це пояснюється як економічною сутністю показників, так і тим, що частина показників, – натуральні і мають велику варіацію значень, як це і має бути. Інша частина – це показники, розрахункові значення котрих відображають середні характеристики. Тому тут і варіація менша. Кореляційна матриця парних кореляцій для розглянутих ознак наведена через її розмір на окремій сторінці. Аналіз даних цієї матриці свідчить, що деяка частина показників перебуває у сильному взаємозв'язку. Нас цікавить зв'язок усіх наведених показників, тому в даному випадку ми використаємо як регресійний, так і кластерний аналіз. Результати кластерного аналізу дають наступний результат (табл. 3.3, рис. 3.1).

Створення кластерів змінних. Сам процес вказаний на дереві, що надруковано зверху. Процес почався з показника X4(5), який об'єднався з показником X5 (6 у нашому дереві). Новий кластер помічений на дереві перетином ліній із тире над змінною X4(5) із лінією з косих рисок від змінної X5(6). Цей кластер об'єднався з кластером, який складається зі змінної X11(12).

Основні характеристики показників для кластерного аналізу

Показники	№ показника	Друга межа кластеру	Кількість одиниць у кластері	Відстань тотожності при формуванні кластеру
Y(X1)	2	11	14	26.90
X14	15	2	2	93.73
Y(X3)	4	2	3	67.93
X2	3	11	11	70.22
X12	13	3	2	93.56
X4	5	14	6	91.61
X5	6	5	2	99.82
X11	12	5	3	98.07
X6	7	10	2	99.34
X9	10	5	5	97.01
X13	14	3	8	87.03
X7	8	11	3	88.42
X8	9	11	2	95.27
X10	11	2	14	26.90

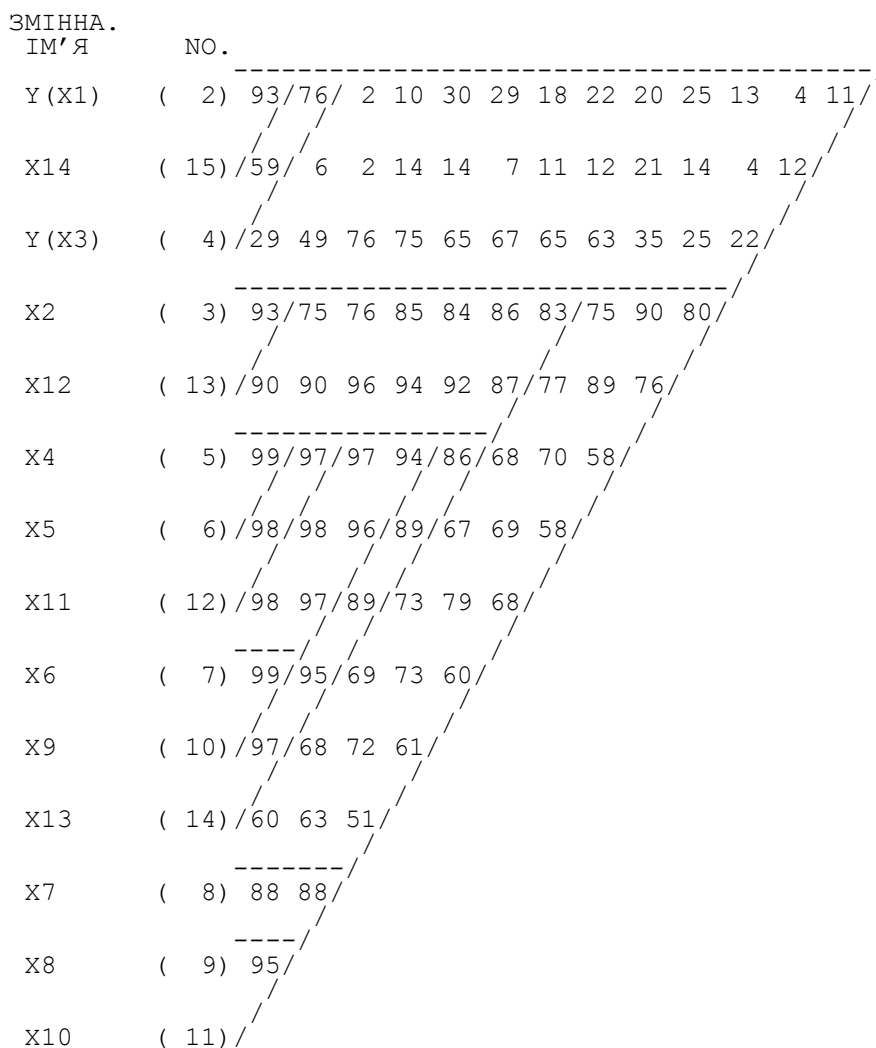


Рис. 3.1. Кластерне дерево групування показників*.

* дерево надруковане за кореляційною матрицею (шальоване 0 – 100). Кластеризація методом середньої відстані.

ЗНАЧЕННЯ НА ЦЬОМУ ДЕРЕВІ ШКАЛЬОВАНІ ВІД 0 ДО 100
ВІДПОВІДНО ДО НАСТУПНОЇ ТАБЛИЦІ.

ВЕЛИЧИНА ЗВЕРХУ	КОЕФ.КОРЕЛЯЦ	ВЕЛИЧИНА ВВЕРХУ	КОЕФ.КОРЕЛЯЦ.
0	-1.000	50	.000
5	-.900	55	.100
10	-.800	60	.200
15	-.700	65	.300
20	-.600	70	.400
25	-.500	75	.500
30	-.400	80	.600
35	-.300	85	.700
40	-.200	90	.800
45	-.100	95	.900

Новий кластер позначений на дереві за допомогою перетину ліній, що починаються над змінною X4(5) із лінією з косих рисок від показника X11(12). У свою чергу цей кластер поєднався з кластером, який складається з показників від X6(7) до X9(10). Новий кластер позначений на дереві за допомогою перетину ліній із тире, що починається над змінною X4(5) із лінією з косих рисок, що йде від показника X9(10). Процес триває, аж поки кожна змінна не приєднається щонайменше до одного показника.

Тепер, маючи результати кластерного аналізу, який створив ієрархічне групування показників, зв'язок між ними доцільно продовжити регресійними методами. У даному випадку використаємо регресію на найкращу підмножину Фурнівала і Вільсона. Треба відзначити, що “найкраща” за критерієм – СР Меллоуза, квадрата коефіцієнта кореляції, згладженого квадрата коефіцієнта кореляції.

Враховуючи дані регресійного моделювання і кластерного аналізу, ми виводимо з моделі показники, мультиколінеарні до головних (з точки зору економічного змісту показників). Інакше коефіцієнт множинної регресії дорівнюватиме 1, і модель буде некоректною. У результаті тривалих розрахунків, що в даній праці не наведені як такі, котрі є проміжними в моделюванні й технічними, ми використаємо такі змінні (табл. 3.4).

Оскільки залежними змінними стали Y(X1) та Y(X3), ми вважали за доцільне побудувати дві моделі.

Таблиця 3.4

Основні показники ФГД Тернопільської ОСС

№	Показники	Код(аббревіатура)
2	Фінансовий результат торговельної діяльності, тис. грн.	Y(X1)
3	Витрати обігу у відсотках до товарообігу, %	X2
4	Товарообіг, тис. грн.	Y(X3)
7	Питома вага споживчої кооперації в товарообігу області, %	X6
8	Товарообіг на 1 людину, грн.	X7
11	Кількість збиткових організацій, одиниць	X10
13	Торгова націнка, %	X12
15	Середньомісячна зарплата, грн.	X14

Результати побудови регресійних моделей із першою змінною Y(X1) дали нам змогу ранжувати з іншими показниками. Результат має такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Регресія для однієї змінної

R-квадрат	СОГ R-КВ	СР	Номери змінних у підмножинах
0,88929	.87084	11.95	3
0,76508	.72593	29.84	15
0,63993	.57992	47.87	13
0,59367	.52595	54.53	11
0,52106	.44123	64.99	8
0,30973	.19469	95.43	7

Результат ранжований за значенням квадрата коефіцієнта множинної регресії (R-кв), із якого можна зробити висновок, що тіснота зв'язку Y(X1) із показниками (у міру спадання) наступна – 3, 15, 13, 11, 8, 7.

Продовжуючи розрахунки, ми отримали регресії за 2, 3-а і більше змінними. Ось найкращі з них.

***** РЕГРЕСІЯ ДЛЯ 2 ЗМІННОЇ *****

				НОМЕРИ ЗМІННИХ		
R-КВАДРАТ	СОГ	R-КВ	СР	В ПІДМНОЖ.		
96846	.95585	2.54		3	8	
				ОДНА ІЗ 5 КРАЩИХ ПІДМНОЖИН		
				ЗМІННИХ	КОЕФІЦІЄНТ	Т-СТАТИСТИКА
				3 X2	-.149553D+03	-8.42
				8 X7	-.236635D+02	-3.54
				ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.353191D+04	
.94899	.92859	5.35		3	11	
.90724	.87013	11.36		3	7	
.89934	.85908	12.50		3	15	
.89121	.84770	13.67		3	13	

Найкраща регресія для 2-ох змінних може бути подана рівнянням

$$Y(X1) = 3531,91 - 149,55X2 - 23,66X7 \quad (3.12)$$

***** РЕГРЕСІЯ ДЛЯ 3 ЗМІННОЇ *****

				НОМЕРИ ЗМІННИХ		
R-КВАДРАТ	СОГ	R-КВ	СР	В ПІДМНОЖ.		
.99016	.98278	1.42		3	7	8
				ОДНА З 5 КРАЩИХ ПІДМНОЖИН		
				ПЕРЕМЕН.	КОЕФІЦІЄНТ	Т-СТАТИСТИК
				3 X2	-.176029D+03	-12.37
				7 X6	.220433D+02	2.97
				8 X7	-.242447D+02	-5.81
				ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.382181D+04	
.98328	.97074	2.41		3	8	13
				ОДНА З 5 КРАЩИХ ПІДМНОЖИН		
				ПЕРЕМЕН.	КОЕФІЦІЄНТ	Т-СТАТИСТИК
				3 X2	-.188875D+03	-7.44
				8 X7	-.264402D+02	-4.69
				13 X12	.157382D+03	1.88
				ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.196129D+04	
.97941	.96397	2.97		3	8	15
				ОДНА З 5 КРАЩИХ ПІДМНОЖИН		
				ПЕРЕМЕН.	КОЕФІЦІЄНТ	Т-СТАТИСТИК
				3 X2	-.187375D+03	-6.14
				8 X7	-.310228D+02	-3.94
				15 X14	-.933827D+01	-1.46
				ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.575910D+04	
.97451	.95540	3.67		3	8	11

Найкраща регресія для 3-ох змінних:

$$Y(X1) = 3821,81 - 176,02X2 + 22,04X6 - 24,24X7 \quad (3.13)$$

$$Y(X1) = 1961,29 - 188,87X2 - 26,44X7 + 157,38X12 \quad (3.14)$$

$$Y(X1) = 5759,10 - 187,37X2 - 31,02X7 - 9,33X14 \quad (3.15)$$

Для регресії із трьома змінними ми записали три рівняння. Це пов'язано з тим, що програма визначає не тільки найкращі регресії за i -тим компонентом ($i = 1, 2, 3, \dots, n$, де n – максимальна кількість незалежних змінних), а й визначає п'ять кращих з усіх побудованих і одну найкращу. В даному випадку три із п'яти найкращих належать до регресій із трьома незалежними змінними.

***** РЕГРЕСІЯ ДЛЯ 4 ЗМІННИХ *****

R-КВАДРАТ	СОГ	R-КВ	СР	НОМЕРИ ЗМІННИХ В ПІДМНОЖ.			
.99069	.97827	3.34		3	7	8	15
				ОДНА З 5 КРАЩИХ ПІДМНОЖИН			
			ПЕРЕМЕН.	КОЕФІЦІЄНТ		Т-СТАТИСТИК	
			3 X2	-.183291D+03		-7.71	
			7 X6	.195717D+02		1.91	
			8 X7	-.261701D+02		-3.95	
			15 X14	-.252580D+01		-.41	
			ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.439171D+04			
.99016	.97705	3.42		3	7	8	11
.99016	.97704	3.42		3	7	8	13
.99007	.97683	3.43		3	8	11	15
.98533	.96578	4.11		3	8	11	13
.98344	.96135	4.39		3	8	13	15

Найкраща регресія для 4-х змінних наступна:

$$Y(X1) = 4391,71 - 183,29X2 = 19,57X6 - 26,17X7 - 2,52X14 \quad (3.16)$$

***** РЕГРЕСІЯ ДЛЯ 5 ЗМІННИХ *****

R-КВАДРАТ	СОГ	R-КВ	СР	НОМЕРИ ЗМІННИХ В ПІДМНОЖ.				
.99150	.97026	5.22		3	7	8	11	15
.99122	.96925	5.27		3	7	8	13	15
.99077	.96768	5.33		3	8	11	13	15
.99016	.96557	5.42		3	7	8	11	13
.95166	.83081	10.96		3	7	11	13	15
.83372	.41803	27.95		7	8	11	13	15

***** РЕГРЕСІЯ ДЛЯ 6 ЗМІННИХ *****

R-КВАДРАТ	СОГ	R-КВ	СР	НОМЕРИ ЗМІННИХ В ПІДМНОЖ.					
.99306	.95141	7.00		3	7	8	11	13	15

У регресіях для п'яти та шести змінних найкращих не виділено.

Отже, найкращою регресією, обчисленою за допомогою вказаного методу, є:

ЗМІННА НО. НАЗВА	РЕГРЕСІЙНИЙ КОЕФІЦІЄНТ	СТАНДАРТ ПОМИЛКА	СТАНД. КОЕФ.	Т- СТАТ.	2-ХВ ЗНАЧ	ЧУТТЄВИСЬ
ВІЛЬН.ЧЛЕН	.382181D+04	.290533D+03	2.425	13.15	.000	
3 X2	-.176029D+03	.142276D+02	-.914	-12.37	.000	.450358
7 X6	.220433D+02	.742151D+01	.204	2.97	.041	.519124
8 X7	-.242447D+02	.417565D+01	-.335	-5.81	.004	.739751

$$Y(X_1) = 3821,8 - 176,0X_2 + 22,04X_6 - 24,24X_7 \quad (3.17)$$

Характеристики для найкращої підмножини

MALLOW'S CP	1.42
КВАДРАТ МНОЖИН. КОЕФ. КОРЕЛЯЦІЇ	.99016
МНОЖИН. КОЕФІЦ. КОРЕЛЯЦІЇ	.99507
ЗГЛАЖЕН. КВАДР. МНОЖИНН. КОРР.	.98278
ОСТАТОЧ. СЕРЕД. КВАДРАТ	.427835D+05
СТАНДАТНА ПОМИЛКА ОЦІНКИ	.206842D+03
F-СТАТИСТИКА	134.18
ЧИСЕЛЬНИК СТУПЕНЯ СВОБОДИ	3
ЗНАМЕННИК СТУПЕНЯ СВОБОДИ	4
ЗНАЧИМІТЬ	.0002

Таким самим методом із використанням зазначеного програмного забезпечення розраховуємо найкращі підмножини для другої регресії $Y(X_3)$.

Аналіз даних підмножини з однією змінною дає цікаву картину: найкраща регресія з однією змінною дає значення регресійного коефіцієнта лише 0,29, тобто 29% змін $Y(X_3)$ пояснюється змінною X_{10} .

У регресіях для двох змінних маємо високо якісний варіант, який подамо у вигляді рівняння

$$Y(X_3) = 44354,4 - 761,68X_2 + 415,87X_6 \quad (3.18)$$

Значення R^2 дає 0,97, тобто 97% змін $Y(X_3)$ пояснюється варіацією X_2 та X_6 .

Регресія для трьох змінних:

$$Y(X_3) = 45164,5 - 721,23X_2 + 418,57X_6 - 32,39X_7 \quad (3.19)$$

$$Y(X_3) = 41473,2 - 708,30X_2 + 430,41X_6 + 13,94X_{13} \quad (3.20)$$

$$Y(X_3) = 44418,5 - 726,33X_2 + 407,08X_6 - 41,80X_{10} \quad (3.21)$$

Регресія для чотирьох змінних

$$Y(X_3) = 45462,4 - 762,5X_2 + 435,32X_6 - 48,76X_7 + 73,10X_{10} \quad (3.22)$$

Найкращих регресії для п'яти та шести змінних нема.

Отже, найкращою для другої регресії визначена наступна

ЗМІННА НО. НАЗВА	РЕГРЕСІЙНИЙ КОЕФІЦІЄНТ	СТАНДАРТ ПОМИЛКА	СТАНД. КОЕФ.	T- СТАТ.	2-ХВ ЗНАЧ	ЧУТТЄВИСЬ
ВІЛЬНИЙ ЧЛЕН	.443544D+05	.127590D+04	9.051	34.76	.000	
3 X2	-.761686D+03	.622966D+02	-1.273	-12.23	.000	.520266
7 X6	.415879D+03	.348883D+02	1.241	11.92	.000	.520266

$$Y(X_3) = 44354,4 - 761,68X_2 + 415,87X_6 \quad (3.23)$$

Характеристики для найкращої підмножини

MALLOW'S CP	1.20
КВАДРАТ МНОЖИН. КОЕФ.КОРЕЛЯЦІЇ	.97181
МНОЖИН. КОЕФІЦ. КОРЕЛЯЦІЇ	.98581
СГЛАЖЕН.КВАДР.МНОЖИНН.КОРР.	.96054
ОСТАТОЧ.СЕРЕД.КВАДРАТ	.947558D+06
СТАНДАТНА ПОМИЛКА ОЦІНКИ	.973426D+03
F-СТАТИСТИКА	86.20
ЧИСЕЛЬНИК СТУПЕНЯ СВОБОДЫ	2
ЗНАМЕННИК СТУПЕНЯ СВОБОДЫ	3
ЗНАЧИМІТЬ	.0001

Проте у тих випадках, коли незалежні змінні вимірюють у різних одиницях, коефіцієнти регресії не відображають відносної дії незалежних змінних на залежні. Один із можливих шляхів обійти це – стандартизувати змінні так, щоб вони були в одних і тих самих одиницях виміру, й знову підрахувати коефіцієнт регресії. Стандартизації вимірювань досягають шляхом перетворення числового ряду на одиниці стандартного відхилення від значення середнього геометричного змінної за допомогою використання наступної формули:

$$X = \frac{X - \bar{X}}{S_x} \quad (3.24)$$

де зірочка означає, що змінна стандартизована;

X – значення даної ознаки;

\bar{X} – значення середнього геометричного цієї змінній для всіх ознак;

S_x – стандартне відхилення розподілу значень змінної X .

Коли числові ряди замінені в рівнянні регресії на стандартизовані ряди, a випадає, тому що стандартизація зводить його до 0, і рівняння приходить до загальної формули:

$$Y' = a + \beta_1 X_1^* + \beta_2 X_2^* + \beta_3 X_3^* + \dots + \beta_n X_n^* + e, \quad (3.25)$$

де β представляє окремий коефіцієнт стандартизованої регресії і називається бета-вага, або бета-коефіцієнт. Вага коригує окремий нестандартизований коефіцієнт регресії шляхом розподілу стандартного відхилення незалежних змінних на стандартне відхилення залежних змінних і може бути розрахований за формулою:

$$B_i = b_i \frac{S_{X_i}}{S_Y} \quad (3.26)$$

Таким чином, стандартизація дає змогу порівнювати вплив кількох незалежних змінних усередині одного масиву.

На основі проведених розрахунків визначили стандартизовані коефіцієнти регресії. Так, при змінних X_2 і X_7 вони становлять відповідно -0.777 та -0.327 , тобто рівняння регресії в стандартизованій формі буде таким

$$Y(X_1)^* = -0,777X_2^* - 0,327X_7^* \quad (3.27)$$

Знак зірочки $*$ означає, що змінна стандартизована.

Для трьох змінних рівняння регресії в стандартизованій формі наступне:

$$Y(X_1)^* = -0,914X_2^* + 0,204X_6^* - 0,335X_7^* \quad (3.28)$$

$$Y(X_1)^* = -0,981X_2^* + 0,365X_7^* + 0,257X_{12}^* \quad (3.29)$$

$$Y(X_1)^* = -0,973X_2^* - 0,428X_7^* - 0,283X_{14}^* \quad (3.30)$$

Рівняння регресії в стандартизованій формі із чотирма змінними має вигляд:

$$Y(X_1)^* = -0,952X_2^* + 0,182X_6^* - 0,361X_7^* - 0,077X_{14}^* \quad (3.31)$$

Найкраще рівняння регресії в стандартизованій формі для $Y(X_1)$ буде:

$$Y(X_1)^* = -0,914X_2^* + 0,204X_6^* - 0,335X_7^* \quad (3.32)$$

Аналогічно проводимо розрахунки для $Y(X_3)$ і отримаємо наступні результати.

Для 2-х змінних:

$$Y(X_3)^* = -1,273X_2^* + 1,241X_6^* \quad (3.33)$$

Для трьох змінних:

$$Y(X_3)^* = -1,205X_2^* + 1,249X_6^* - 0,144X_7^* \quad (3.34)$$

$$Y(X_3)^* = -1,214X_2^* + 1,215X_6^* - 0,67X_{10}^* \quad (3.35)$$

$$Y(X_3)^* = -1,184X_2^* + 1,284X_6^* + 0,136X_{14}^* \quad (3.36)$$

Для 4-ох змінних:

$$Y(X_3)^* = -1,274X_2^* + 1,299X_6^* - 2,217X_7^* + 0,117X_{10}^* \quad (3.37)$$

Для розрахунку коефіцієнтів еластичності між показниками (% зміни одного показника відносно іншого) ми можемо використати відомий прийом – функцію типу Кобба-Дугласа [150]. У цій задачі прологарифмовано всі показники, що беруть участь у регресії.

Таким чином, лінійна регресія дає змогу одержати регресію типу виробничої функції Кобба-Дугласа:

$$\log(Y(x3)) = \log(b0) + b1 * \log(x2) + b2 * \log(x6) \quad (3.38)$$

або

$$Y(x3) = 10^{\log(b0)} \times X2^{b1} \times X6^{b2} \quad (3.39)$$

Підставивши наші значення й обчисливши параметри рівняння регресії, будемо мати

$$Y(x3) = 10^{5,231} \times X2^{-0,775} \times X6^{0,305} \quad (3.40)$$

Коефіцієнти при $X2$ та $X6$ і є коефіцієнтами еластичності між $Y(X3)$ та показниками $X2$ і $X6$. Ця функція достатньо адекватна тому, що підтверджується перевіркою нульової гіпотези для всієї моделі за допомогою критерію Фішера ($F = 0,0012$).

Для трьох змінних матимемо рівняння типу

$$Y(X3) = 10^{5,279} \times X2^{-0,73} \times X6^{0,309} \times X7^{-0,66} \quad (3.41)$$

$$Y(X3) = 10^{5,225} \times X2^{-0,762} \times X6^{0,303} \times X10^{-0,008} \quad (3.42)$$

$$Y(X3) = 10^{5,34} \times X2^{-0,802} \times X6^{0,294} \times X14^{-0,031} \quad (3.43)$$

Для 4-х змінних

$$Y(X3) = 10^{5,334} \times X2^{-0,774} \times X6^{0,321} \times X7^{-0,100} \times X10^{0,041} \quad (3.44)$$

На відміну від інших видів економічного аналізу, в стратегічному аналізі більше застосовують методи багатовимірного статистичного групування, одним із яких є кластерний аналіз. Методика кластерного аналізу базований на поняттях подібності об'єктів або їх ознак. З допомогою підбору найбільш „подібних” одиниць розподіляють сукупність на кластери (групи). Таке групування необхідне для визначення стратегічних зон господарювання, сегментації цільових ринків, спостереження за тенденцією розвитку процесу та визначення стадії життєвого циклу з метою вироблення стратегії й тактики для визначених груп та інше. Цей метод ми вже використали з метою віднаходження тісноти зв'язку та взаємозв'язку між досліджуваними показниками.

Динаміку розвитку процесу почнемо з порівняння результатів господарсько-фінансової діяльності у різні роки. Для цього ми використаємо дані спостережень

господарсько-фінансової діяльності Тернопільської ОСС за 1997 – 2004 роки (додаток 3 табл.3.1). У результаті отримаємо таку картину (рис. 3.3).

С	N								
O									
A	.	1	2	4	5	3	7	8	6
S	L	1	1	1	2	1	2	2	2
A		9	9	9	0	9	0	0	0
E	B	9	9	9	0	9	0	0	0
E		6	7	9	0	8	2	3	1
L									
ОБ'ЄД.									
ВІДСТАНІ									
	1.	539	I	I	I	I	I	--	I
	2.	493	--	+	I	I	I	I	I
	2.	542	I	I	I	I	--	+	--
	2.	577	I	--	+	I	I	I	I
	3.	682	I	--	+	--	I	I	I
	4.	612	--	--	+	--	I	I	I
	5.	242	--	--	+	--	--	--	--

Рис.3.3. Кластерне дерево групування показників ФГД Тернопільської ОСС за 1997 – 2004 роки.

Ця схема кластерування (групування) спостережень свідчить про схожість ситуації в окремих роках. Найбільш схожі дві групи – 1997, 1998 роки, та друга група – 2002 –2004 роки. Перша група – це типові роки кризи, під час яких основним напрямком була стратегія виживання. Друга група – це період виходу з кризового стану та перегляду стратегії розвитку системи споживчої кооперації у напрямку стабілізації, що доповнює й підтверджує результати дослідження, зроблені вище (§ 2.3).

Кластерний аналіз, здійснений за даними фінансово-господарської діяльності райСТ (додаток К, табл. К.1) дає змогу порівняти відносний рівень розвитку районів між собою для віднаходження стратегічних зон господарювання. Для цього ми використали дані фінансово-господарської діяльності Облспоживспілки у різних районах. Результати дослідження подамо у вигляді кластерного „дерева”, з якого можна виділити наступні групи (рис. 3.4).

Найбільш схожі Чортківський, Зборівський, Збаразький та Підволочиський райони, які утворюють першу групу схожості. До другої групи слід віднести Гусятинський та Шумський райони. Третя група – Монастирський та Підгаєцький райони. Четверта група – Тербовлянський і Тернопільський райони. Подальше

порівняння районів можна продовжувати, але, на нашу думку, це є формальністю, з погляду на відстані поєднання між районами.

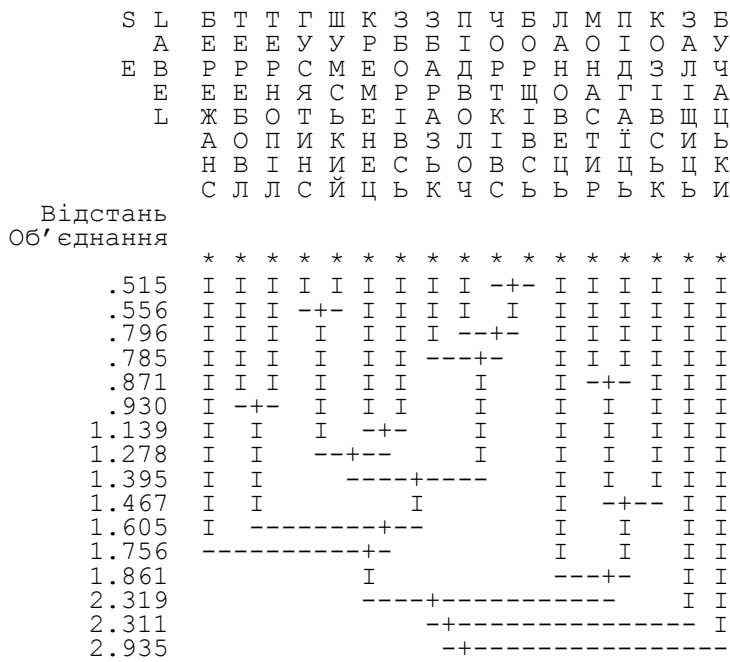


Рис. 3.4. Кластерне дерево територіального групування.

Для даних фінансово-господарської діяльності торговельної діяльності (додаток К, табл. К.2) ми отримуємо наступний результат (рис. 3.5).

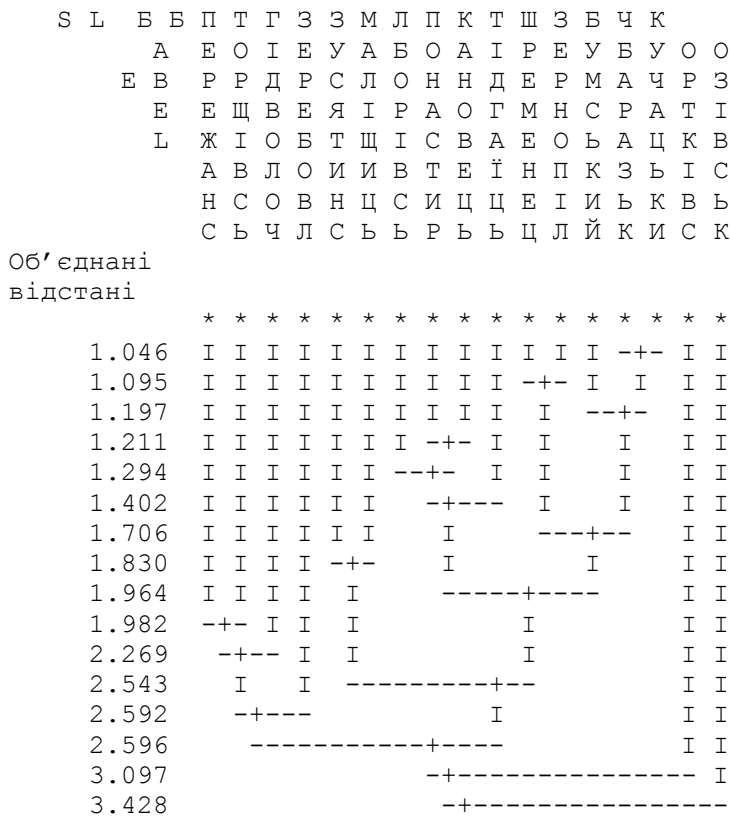


Рис. 3.5. Кластерне дерево групування показників ФГД торгівлі районних споживчих товариств.

3.3. Матричні методи аналізу та оцінки стратегічних альтернатив розвитку споживчої кооперації

Розробка та формулювання стратегії – найбільш складний, суттєвий та відповідальний етап процесу стратегічного управління організацією, який потребує аналітичного забезпечення. Враховуючи описані вище підходи до розуміння стратегії, можна стверджувати, що формулювання стратегії є процесом, під час якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також розробляють політику і тактику їх поведінки у релевантному зовнішньому середовищі. Сучасні підходи до розробки стратегій підприємства базуються на використанні концептуальних положень стратегічного управління, пріоритетним напрямком якого є спрямованість на розвиток стратегічних аспектів бізнесу в середньо- та довготерміновій перспективі, на досягнення кращих фінансових результатів у короткотерміновому періоді.

Політика, тактика і варіанти дій, пов'язаних зі стратегічними проблемами господарської системи, потребують формулювання чіткої, реальної та глибоко продуманої стратегічної мети: „До чого прагне організація?” Стратегічні цілі підприємства формулюють у взаємодії корпоративного рівня управління, оскільки саме на ньому концентрується інформація щодо результатів стратегічного аналізу, і функціонального рівня управління – центральними службами й операційними підрозділами підприємства. Незважаючи на цільову (тобто орієнтовану на кінцевий результат) природу організації, всезагального узгодження щодо „офіційної” стратегічної цілі підприємства як у теоретичному, так і в практичному плані нема. Кожна господарська структура має власну, явно або неявно виражену ієрархію цілей (рис. 3.16).

Найвищий рівень у структурі цілей організації – стратегічні наміри – відображає довготермінову концепцію виживання підприємства та його ринкової поведінки. Стратегічна спрямованість конкретизує стратегічні наміри організації у

площині тих аспектів бізнесу, які спроможні забезпечити ефективну його адаптацію до вимог зовнішнього середовища.



Рис. 3.16. Ієрархія (рівні) цілей підприємства.

Стратегічну спрямованість у коротшому часовому горизонті конкретизують стратегічні цілі. Даний рівень ієрархії цілей вносить у ринкову поведінку підприємства певну осмисленість стосовно кінцевого результату дій у межах визначеного часового горизонту.

Найконкретніший і порівняно легко формульований рівень операційних цілей та завдань, що визначає цільові параметри діяльності операційних підрозділів і функціональних структур. Операційні цілі є „реальними” управлінськими цілями, наприклад – забезпечення фінансової життєдіяльності підприємства. Разом з тим операційні цілі – тільки одна „координата” дій. У кінцевому рахунку зміст стратегічних цілей визначається взаємодією його власних характеристик і характеристик конкурентної ситуації на ринку.

Обґрунтоване формулювання стратегічної цілі або, точніше сказати, множини цілей організації створює аналітичну основу для пошуку відповідей на ключове питання: „Як слід діяти?”. Складність даного аналітичного етапу в процесі управління розробкою стратегії полягає у множині допустимих альтернатив. Враховуючи значну їх кількість, в економічній літературі запропонована наступна класифікація стратегій (додаток А).

Проблема в тому, що є значна кількість стратегій, від правильного вибору яких залежить подальше функціонування суб’єкта господарювання. Тому основні елементи стратегічного аналізу на даному етапі наступні: множина альтернатив, множина оцінок і множина наслідків.

На найбільш абстрактному рівні стратегічна альтернатива – це варіант можливого розв’язання задачі, який визначається пізнавальними властивостями та професійними знаннями менеджера [195, с. 117]. Як варіанти теоретично можливого

руху господарської системи стратегічні альтернативи розподіляють на: передбачувані, які є логічним продовженням поточних стратегій, і непередбачувані, що ґрунтуються на радикальних змінах у поточній стратегії та нетривіальних рішеннях щодо її оновлення. Життєвий цикл стратегічних альтернатив складається з: генерації (ідентифікації та розроблення до рівня, який дає змогу приймати управлінські рішення), оцінки й вибору найкращого з них.

Генерування стратегічних альтернатив – складний аналітичний процес, оскільки простих і єдиних алгоритмів та критеріїв оцінки якості окремого альтернативного варіанту нема. Проте в економічній літературі виділяють наступні принципи генерування стратегічних альтернатив, дотримання яких сприяє вибору найкращої з них: різноманітність, множинність альтернатив, що дає змогу зіставлення їх характеристик, виявлення переваг та недоліків; „виконуваність” альтернатив, яка ставить деякі вимоги щодо складності/легкості та витрат на їх реалізацію; вірогідність та “ціна” реалізації стратегії (набору стратегій), що ліквідує або зводить до мінімуму розрив між реальним і бажаним станом активів підприємства та їх характеристик; прийнятність співвідношення ризику та віддачі даної стратегії; „поточна” важливість (цінність) альтернатив їх зв’язок із поточною стратегією підприємства, яка становить логічну основу для генерування стратегічних альтернатив, та очевидність її вдосконалення або зміни.

Генерування стратегічних альтернатив (створення достатньо широкого їх набору) зменшує ймовірність прийняття нераціонального управлінського рішення. Правомірною є думка науковця О. Піддубного, що оцінка продуктивності (доцільності використання) висунутих альтернатив ґрунтується на їх порівняльному аналізі із застосуванням так званих „скринінгових стандартів”, або критеріїв елімінації. Скринінговий стандарт – це набір фундаментальних аспектів, умов та обмежень, що визначають результативність бізнесу підприємства та його диференціацію серед конкурентів [195, с.118]. За суттю скринінговий стандарт виконує функцію „сита” з метою локалізації множини висунутих альтернатив множиною допустимих альтернатив.

У всій різноманітності підходів до структурування стратегічних цілей одне

залишається вирішальним – для комерційної організації цільова орієнтація так чи інакше пов'язана з прибутковістю бізнесу. Ми вважаємо, що всі інші цілі відходять на другий план і є засобом досягнення прибутковості як такої, котра забезпечує існування (виживання, процвітання) організації. Тому, перспективність зростання прибутковості підприємства – передбачає узгодженість стратегії з двома головними джерелами прибутковості – рівнем привабливості ринкових можливостей і здатністю підприємства до формування ключових конкурентних переваг.

Кожній із груп цілей відповідає певна система стратегічних альтернатив і, як результат, формування стратегічного „портфеля”. У попередньому розділі ми намагалися визначити загальну стратегію корпоративного рівня, однак не розглядали стратегічних альтернатив, що можуть бути. Так, А.Томпсон рекомендує при розробці загальних стратегій враховувати різні комбінації наступних їх видів: 1) стратегії зростання за рахунок: експансії (захоплення та розвиток ринку й виробничого потенціалу); диверсифікації; вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності; 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства; модифікації продукції; 3) стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; освоєння нових видів діяльності та ринків; коротко- та довготермінової реструктуризації; 4) стратегії скорочення діяльності; зменшення частки ринку; організований відступ; „збирання врожаю”; 5) ліквідація: санація (розпродаж); процедура банкрутства; закриття; 6) комбінація вищезгаданих стратегій (для полі продуктових фірм) [253].

Будь-яка загальна стратегія базована на загальних конкурентних стратегіях, які систематизував і охарактеризував М. Портер. Науковець виділив наступні види загальноконкурентних стратегій: лідирування за рахунок зниження витрат (цін); диференціація; фокусування [199]. Ці стратегії пов'язують визначені цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти. Поєднання загальних і конкурентних стратегій залежать від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми

в середовищі, характеристик самого підприємства, тому їх необхідно, розробляти окремо для кожного виду бізнесу чи напрямку діяльності. Тобто, складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій.

Багатоплановий характер діяльності вносить свої умови й особливості у здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності, однією з яких є розроблення спеціалізованих стратегій (бізнес-стратегій) для кожного окремого бізнесу чи агрегованого виду діяльності. Кожна така стратегія є дещо відособленим, але органічним системним елементом, а їх сукупність становить загальну цілісну систему, так званий “стратегічний набір”, або “стратегічний бізнес-блок”. Процес побудови стратегічного набору – це аналітична діяльність, яку здійснюють фахівці різних рівнів управління.

Практично конкурентний статус галузей і виробництв може бути визначений на основі використання методичних прийомів конкурентного аналізу, матричних моделей позиціонування так званого „портфельного аналізу”. Насамперед відзначимо, що портфель підприємства, або корпоративний портфель – це сукупність порівняно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власникові [276]. А відтак, “портфельний” аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення засобів у найприбутковіші чи перспективні напрямки і скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти [153, с. 90]. Мета такого підходу полягає у виявленні пріоритетних (ключових) галузей і виробництв, що володіють потенціалом так званих „провідних”, і на базі селективної підтримки їх розвитку створення „технологічного ромбу” споживчої кооперації.

Важливість досліджуваного виду аналізу зумовлена тим, що він розкриває взаємозв’язок і взаємозалежність окремих частин бізнесу й видів діяльності, оцінює товарно-ринкові можливості організації і дає уявлення про те, що портфель як єдине ціле істотно відрізняється від простої суми його частин (ефект синергії). За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і припинення окремих

видів діяльності організації. Результат цього виду аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, господарська структура вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальним, що можливо, здійснюючи конкурентний аналіз у кожній СОБ [81].

Найвживаніші на Заході методи оцінки якості видів діяльності компанії – моделі, представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці. Найвідомішими методами є матриці Бостонської консультативної групи (портфельна матриця БКГ-матриця „зростання–частка ринку”), матриця „McKinsey” – „General Electric” („привабливість–конкурентоспроможність”); модель портфельного аналізу методом „Shell-DPM” (матриця „галузева привабливість–конкурентоспроможність”); матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), в основі якої концепція життєвого циклу галузі (господарської одиниці); матриця І. Ансоффа, тривимірна схема Абеля.

Матриця господарського портфеля – це таблиця в якій порівнюють стратегічні позиції кожного структурного підрозділу диверсифікованої компанії. Матриця може бути побудована на основі пари показників, що характеризують конкурентні позиції. Побудова матриці допомагає порівняти бізнес-одиниці чи продукти (товари) за такими критеріями, як темпи зростання, продаж, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та інші. При цьому реалізують принципи сегментації ринку (виділення найважливіших критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) й аналізу діяльності підприємства та їх узгодження (попарне зіставлення критеріїв), що є матрицею.

Слід відзначити, що в матрицях консультаційних фірм використовують різний набір змінних, на одній осі яких фіксують значення внутрішніх факторів, що оцінюють конкурентоспроможність господарських підрозділів підприємства, а на іншій – зовнішніх, які визначають перспективи розвитку ринку.

Перевагами портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наглядного відображення стратегічних проблем підприємства, відносна простота

подання результатів, акцент на якісні аспекти аналізу, звертання уваги на майбутнє підприємства та розроблення альтернативних конкурентних стратегій.

Проте у цього виду аналізу є недоліки, що полягають у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутньому. В портфельній матриці різноманітні види бізнесу оцінюють тільки за кількома критеріями, в той час, як багато інших чинників (якість продукції, інвестиції тощо) залишають поза увагою. Відмінність методів портфельного аналізу полягає у різноманітності підходу до оцінки конкурентних позицій СОБ і привабливості ринку.

Найбільш простим і поширеним є метод Бостонської консультативної групи, так звана матриця „зростання–частка ринку” [282;284;286], яку будують наступним чином: горизонтальна вісь показує відносну частку ринку, що займає кожен продукт чи СОБ, яку визначають як відношення частки ринку бізнес-одиниці до частки ринку конкуруючого ринкового лідера. Високу частку ринку розглядають як індикатор бізнесу, який генерує значні грошові потоки, тобто показник очікуваного грошового потоку. Використання показника відносної частки ринку при побудові матриці є аналітично доцільнішим, аніж показник реальної (фактичної) частки компанії на ринку (%) тому, що у ВЧР краще відображена порівняльна ринкова сила і позиція компанії в конкуренції. ВЧР показує рівень витрат, який залежить від масштабів підприємства та від досвіду компанії.

Друга змінна – темп зростання галузевого ринку (ТРГ) ґрунтується на прогнозах продажу продукції галузі. Зрозуміло, що фактичну криву життєвого циклу галузі можна побудувати ретроспективно, експертним шляхом оцінити стадію життєвого циклу галузі, в якому СОБ працює для того, щоб визначити (спрогнозувати) потребу у фінансах. Темп зростання галузі 10% є межею поділу між швидким і повільним зростанням ($0 < \text{ТРГ} < 10$ – повільний; $10 < \text{ТРГ} < \text{п}$ – швидкий). Після нанесення значень двох змінних по вертикалі – ВЧР і горизонталі – ТРГ та поділу площини на чотири частини отримують матрицю (рис. 3.17.).

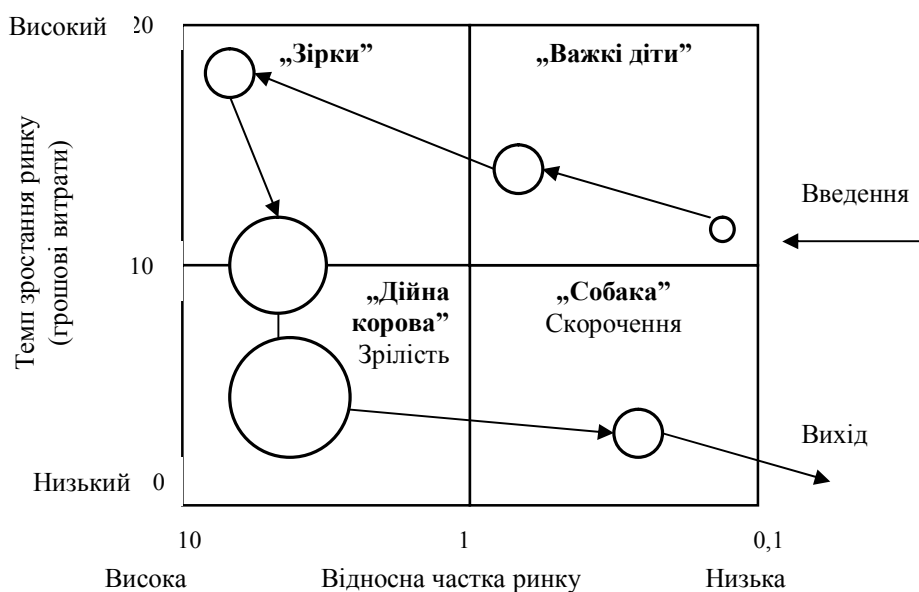


Рис.3.17. Матриця БКГ існуючого і передбачуваного стану портфеля.

Кожна бізнес-одиниця підприємства чи її продукт відповідно до вище описуваних змінних (ВЧР та ТРГ) потрапляють в один із квадратів матриці. Графічно позиції продукту (товару) чи бізнес-одиниці відображають колом, діаметр якого пропорційний до обсягу продажу даного продукту. Розбивання матриці вертикальною лінією на дві частини дає змогу виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в іншу – із сильними. Таким чином, модель БКГ складається з чотирьох квадратів: високі ТЗГ/висока ВЧР, низькі ТЗГ/висока ВЧР, високі ТЗГ/низька ВЧР, низькі ТРГ/низька ВЧР і, відповідно, вони умовно називаються „важкі діти”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки”, кожна з яких має свої характерні особливості [289]. Користуючись алгоритмом побудови, зобразимо матрицю БКГ для уточнення базової стратегії розвитку споживчої кооперації (рис. 3.18). Для цього у матрицю позиціонуємо галузі системи з наступними координатами: торгівля (ТРГ>20%; ВЧР-0,08 ЧР-6,8%); громадське харчування (ресторанне господарство) (ТРГ-7%; ВЧР-0,5, ЧР-30,8%); виробництво (ТРГ>20%; ВЧР-0,07, ЧР-0,12) [237;238].

Із рис. 3.18 видно, що позиції, які займають галузі, дають змогу уточнити напрямки діяльності. Так, для торгівлі, яка потрапила на перетин квадратів „зірки” – „важкі діти” пропонуємо зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку. Для громадського харчування, позиція якого рухається від „зірок” до „дійних корів”

рекомендовано зберегти свою частку ринку з метою отримання максимального прибутку, оскільки останні є генераторами прибутків, за рахунок яких фінансують інші види діяльності чи сектору бізнесу.

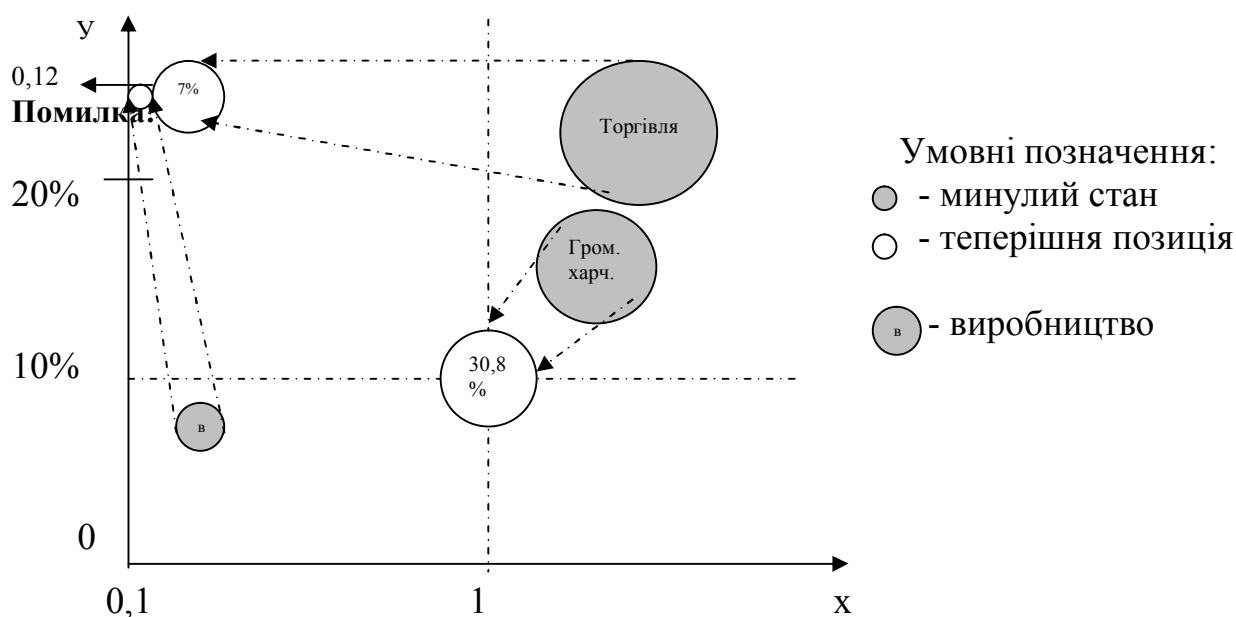


Рис.3.18. Позичіонування галузевих видів діяльності Тернопільської ОСС.

Тому стратегією цієї групи є захист своїх позицій від конкурентів. Виробництво переходить із позиції „собаки” до „важких дітей”. Це також позитивно, оскільки „собаки” перетворюються на непотрібний вантаж для організації, потребують значних коштів для покриття збитків, що призводить до відсікання цих підрозділів. Однак доля „важких дітей” є невизначеною і важко прогнозованою. Політика щодо них може бути різною – від посиленого інвестування до дивестування. Прогнозувати майбутнє таких „важких дітей” складно, оскільки вони працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення „балансу сил” у галузі, пов’язане із появою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу. Тому бажано перетворити „важких дітей” на „зірок” або продавати їх.

Модель БКГ є першою моделлю стратегічного аналізу, її критикують теоретики і практики за ряд недоліків, які ми, застосовуючи до споживчої кооперації, помітили. До них відносять наступні: нечіткість визначення частки ринку, незначна зміна якої призводить до зовсім інших результатів аналізу; обмеженість у

дослідженні факторів, що впливають на прибутковість бізнесу, із одночасним переоціненням таких параметрів, як ТРГ й ВЧР; матриця оцінює критерії як „низький-високий”, хоча багато господарських підрозділів працюють на ринках із середніми темпами зростання, розподіл бізнес-напрямків на чотири складові є спрощеним, не враховують стан галузі та життєвий цикл СОБ, ефект „кривої досвіду” не можна застосувати до всіх галузей.

Альтернативний підхід, що ліквідує ряд недоліків попередньо розглянутої матриці, запропонувала на початку 1970-х років компанія General Electric у співпраці з консультативною фірмою „McKinsey” у вигляді матриці „привабливість-конкурентоспроможність”[283;287;288]. Це дев’ятиклітинкова матриця розташована у двохвимірній системі координат – галузевої привабливості та можливості позиції в конкуренції конкретного бізнесу. Елементи горизонтальної і вертикальної побудови характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником (рис. 3.19). Особливістю моделі є те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу почали розглядати не тільки „фізичні”, а й суб’єктивні характеристики бізнесу, кількісне оцінювання яких забезпечує особу, яка приймає рішення, значним масивом релевантної інформації. Індикаторами визначення довготермінової галузевої привабливості є наступні показники: місткість ринку і темпи зростання; технологічні вимоги; конкурентна ситуація; загрози і можливість; рівень цін; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон’юнктури.

Привабливість галузі	Висока	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес	100
	Середня	Переможець 3	Середній бізнес (харчування)	Переможений 1	
	Низька	Генератор прибутку	Переможений 2	Переможений 3 (виробництво)	
		100	0		
		Висока	Середня	Низька	
		Конкурентоспроможність			

Рис. 3.19. Матриця „McKinsey”-„General Electric” (матриця „привабливості-конкурентоспроможність”).

Конкурентоспроможність СОБ визначають за наступними показниками: розмір та частка ринку; прибутковість у порівнянні з конкурентами; знання споживача і ринку; можливість конкуренції у цінах і якості; конкурентні сили і слабкості; технічні можливості.

Незважаючи на значні переваги матриці „McKinsey”-„General Electric” над матрицею БКГ (використання ширшого кола показників, комплексних критеріїв, що дає змогу детальніше характеризувати позицію СОБ на ринку та інші), слід зазначити наявність і недоліків, які частково ідентичні з матрицею БКГ, а саме: ринкові параметри розглянуті у статистиці, конкурентоспроможність СОБ оцінюють поверхнево, дано загальні рекомендації щодо напрямків розвитку окремих СОБ.

Характеристики, які отримують галузі споживчої кооперації, дають змогу позиціонувати їх у наступні клітинки рис. 3.19: торгівля – висока-середня, громадське харчування – середня-середня, виробництво – середня-низька. Відповідно до позицій рекомендовані варіанти стратегій, що можуть бути розглянуті як у класичному варіанті, так і в модифікації науковців (Дж. С.Дей [283], Томас Х. Нейлор [288]) (табл. 3.7). Так, підприємства торгівлі ОСС зайняли позицію “Переможець 2”, тобто, не будучи лідерами у своїй галузі, вони далеко не відстають від них. Стратегічними завданнями для них є визначення слабких і сильних сторін, а

Таблиця 3.7

Рекомендовані стратегії для різних позицій матриці GE/McKinsey

<i>Позиції матриці GE/McKinsey</i>	Рекомендовані стратегії
Переможець 1	Інвестування
Переможець 2	Зростання
Переможець 3	Зростання
Сумнівний бізнес	Отримання доходів
Середній бізнес	Отримання доходів
Генератор прибутку	Отримання доходів
Переможений 1	Отримання доходів, скорочення діяльності
Переможений 2	Отримання доходів, скорочення діяльності
Переможений 3	Вихід із бізнесу

потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди із сильних якостей і поліпшення слабких. Позиція підприємств громадського харчування (середній бізнес) визначає обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково й тільки у дуже прибуткові і найменш ризикові проекти. Перебуваючи у становищі 2”Переможеного 3” виробничі підприємства ОСС можуть лише прагнути отримати максимальний прибуток із можливого. В економічній літературі для такої позиції пропонують відмову від інвестицій та вихід із бізнесу [209, с. 152; 283].

Найбільш придатною та ефективною моделлю для стратегічного аналізу багатогалузевої компанії, яку можна застосувати для формування „портфеля стратегій” та оптимальної диверсифікації як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських одиниць, є модель ADL/LC, котру запропонував Хофером і розвинула консалтингова групою „Артур Д. Літл” (Arthur D. little) [289]. В основі моделі – концепція життєвого циклу (ЖЦ) галузі (аббревіатура LC є скороченням Life-Cycle – життєвий цикл), яка у своєму розвитку проходить такі стадії, як зародження; зростання або розвиток; зрілість; старіння (рис. 3.20). Треба врахувати, що відповідним стадіям відповідають найімовірніші функції, що описують динаміку показників (конкурентних переваг) господарської одиниці на кожній із стадій табл. 3.8 [68, с. 107].

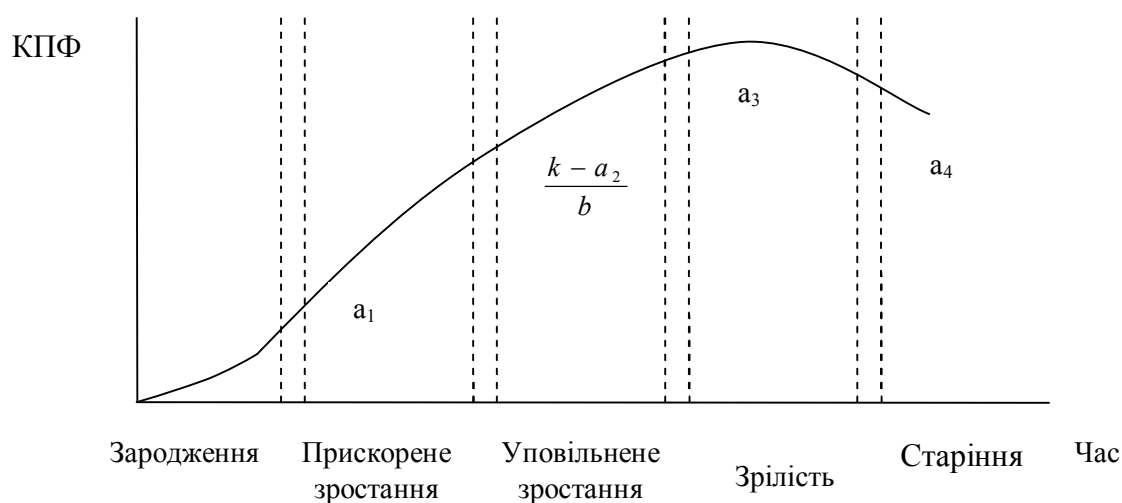
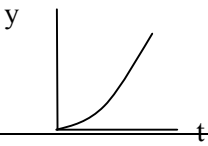
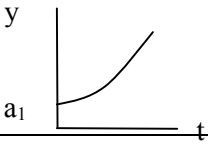
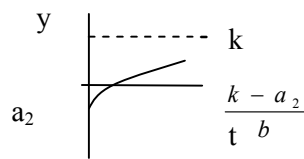
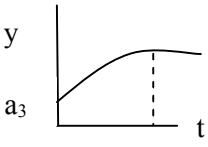
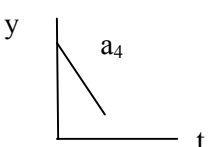


Рис. 3.20. Стадії життєвого циклу галузі (господарської одиниці), традиційні.

Таблиця 3.8

Функції, що відображають динаміку показників на різних стадіях ЖЦ [68]

Етап ЖЦ	Позначення функції	Рівняння функції	Вид кривої, що описує функцію
Зародження	Комбінована експоненціально–степенева функція	$y = e^{at} \times t^b$	
Прискорення зростання	Експоненціальна функція	$y = a \times e^t$	
Уповільнення зростання	Друга функція Торнквіста	$y = \frac{k(t+a)}{t+b}$	
Зрілість	Парабола	$y = a + bt - ct^2$	
Старіння	Пряма	$y = a - bt$	

У зв'язку з цим аналіз окремого виду бізнесу організації необхідно здійснювати із врахуванням вказаних стадій життєвого циклу, на яких він може перебувати. Зі зміною стадій життєвого циклу змінюється конкурентне становище одних видів бізнесу щодо інших. СОБ можуть займати одну з 5-и конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, стійку або слабку (іноді виділяють шосту позицію – нежиттездатну, яку розглядають дуже рідко). Для того, щоб визначити конкурентне становище у відповідній стадії розвитку галузі, кожен сектор бізнесу аналізують окремо за методикою, що розглянута вище (§2.3.). Визначаючи стадію життєвого циклу, в якій функціонує те чи інше підприємство, доцільно скористатися рекомендованими характеристиками (додаток Л.1) та визначити ряд критеріїв із

систематизацією їх у таблицю (див. додаток Л.2). Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу п'яти конкурентних позицій (характеристика яких подана у додатку Л.1 – становлять так звану матрицю ADL, що містить 20 клітинок (рис. 3.21) [209, с. 169]. Позицію конкретного виду бізнесу зображують на матриці поряд із іншими видами бізнесу компанії, залежно від якої пропонують набір стратегічних рішень.

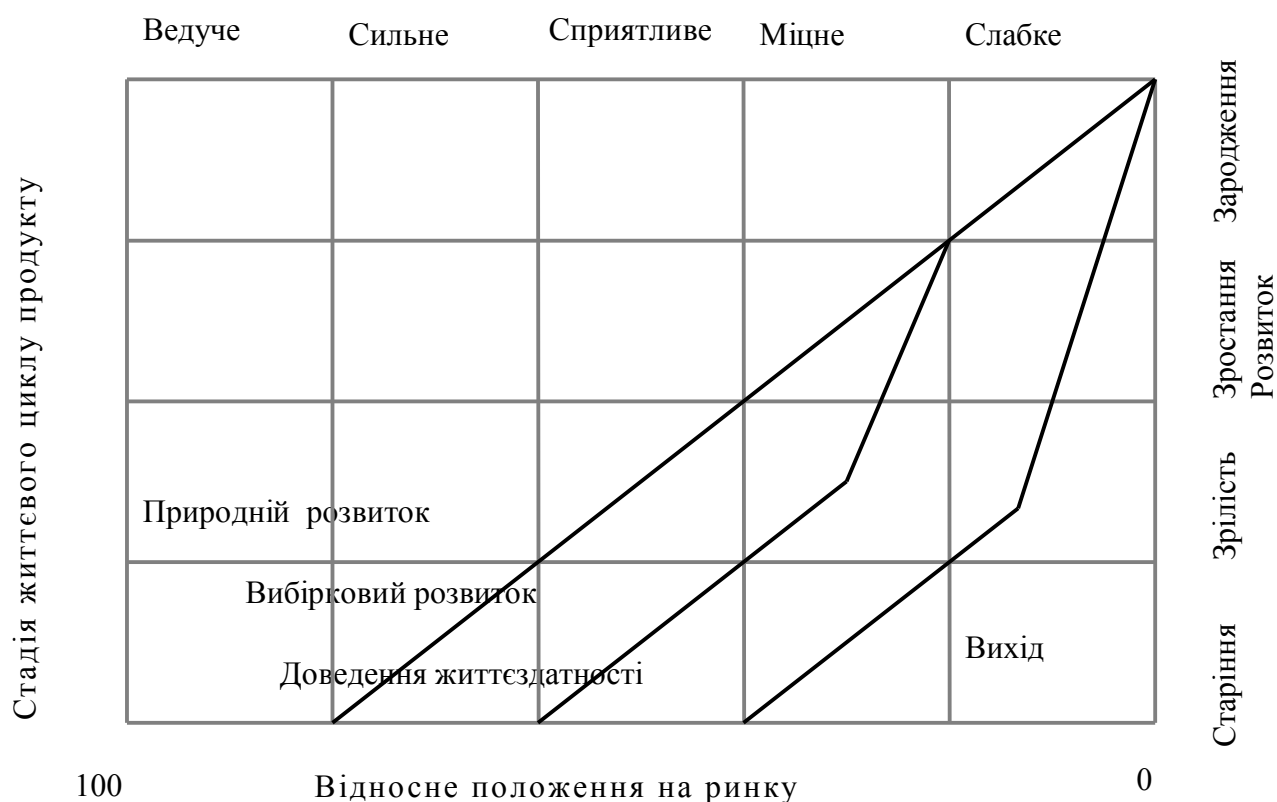


Рис. 3.21. Матриця ADL/LC.

Матриця виконує кілька функцій. Крім відображення становища всіх видів бізнесу компанії, кожна клітинка матриці має відповідне аналітичне навантаження, вона асоціюється з певним рівнем прибутковості та величиною потоку грошових коштів; визначає певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного становища і необхідних інвестицій; належить до певної сфери “природного вибору”, яка, у свою чергу, вказує на можливості “специфічного вибору”, а також на низку “уточнених стратегій”, що можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого випадку бізнесу (додаток Л.2, табл. Л.2.1)

Модель ADL можна застосовувати як для визначення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу галузі, де він функціонує, так

і для збалансування корпоративного господарського портфеля та вибору оптимальної стратегії.

Базова концепція моделі ADL полягає в тому, що господарський портфель підприємства, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, має бути збалансованим. Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості: окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу; потік грошових коштів є позитивним або, принаймні, таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, котрі витрачаються на розвиток видів бізнесу; середньозважена норма прибутку на чисті активи за всіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства; чим більше видів бізнесу, що займають домінуюче, сильне або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Портфель, що складається тільки зі зрілих і занепадаючих видів бізнесу із життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно на певному етапі даватиме позитивний потік готівки і високу рентабельність, але стратегічної цінності у перспективі він не має. Портфель, що об'єднує лише ті види бізнесу, котрі зароджуються і зростають, має негативні перспективи, але може мати від'ємний грошовий потік у поточний момент.

Для того, щоб практично використати модель ADL, необхідно визначити такі показники (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники, що використовують у моделі ADL

Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X)	Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y)
Загальна конкурентоспроможність Патенти Ефективність виробництва Гарантійне обслуговування Вертикальна інтеграція Ставлення менеджерів до ризиків	Стадія життєвого циклу Темпи зростання ринку Характеристики конкуренції Прихильність клієнтів до торгової марки Стабільність частки на ринку Вхідні (нетехнологічні) бар'єри Ширина виробничих ліній Розвиток технологій

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, матимуть 2 або більше “природних вибори” (додаток Л.3). Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу.

Застосування цієї методики для підприємств споживчої кооперації дає змогу позиціонувати види діяльності так: торгівля – міцна/зростання; громадське харчування – сприятлива/зростання; виробництво – слабка/старіння (зародження). Відповідно до визначеної позиції рекомендовані наступні стратегії.

Сприятлива / Розвиток. Помірковано прибуткова позиція. Кошти для розвитку залучають із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток – із допомогою стратегії “спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку” (A, C, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

Міцна / Зростання. Прибуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити з допомогою стратегії “вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація” (G, L, T) або “швидкий пошук своєї частки – встигнути” (D, E, L, M, P, Q, R). Рекомендоване вибіркоче інвестування.

Слабка / Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел. Потрібно доводити життєздатність з допомогою стратегії “наздогнати – наздогнати” (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, то рекомендують стратегії “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W) або “вихід – відмова від інвестування” (D, K, Q, R, S).

У стратегічному аналізі внеску кожного виду бізнесу, які позиціоновані за різними стадіями життєвого циклу та їх рентабельності у моделі, описаній вище, застосовують так звані RONA-графи, що схематично зображують рентабельність чистих активів (RONA) та рівень реінвестицій коштів (внутрішнього перерозподілу) всередині господарського портфеля компанії (рис. 3.22).

У збалансованому господарському портфелі різні види бізнесу повинні бути у всіх чотирьох типових категоріях (генератор коштів, споживач коштів, інваріант коштів, від’ємний внутрішній перерозподіл). RONA-граф передбачає, що у збалансованому портфелі потік генерованих грошових коштів має дорівнювати потоку використаних грошових коштів або перевищувати його. Адекватну

прибутковість розглядають як рівень прибутковості, що відповідає корпоративним цілям.

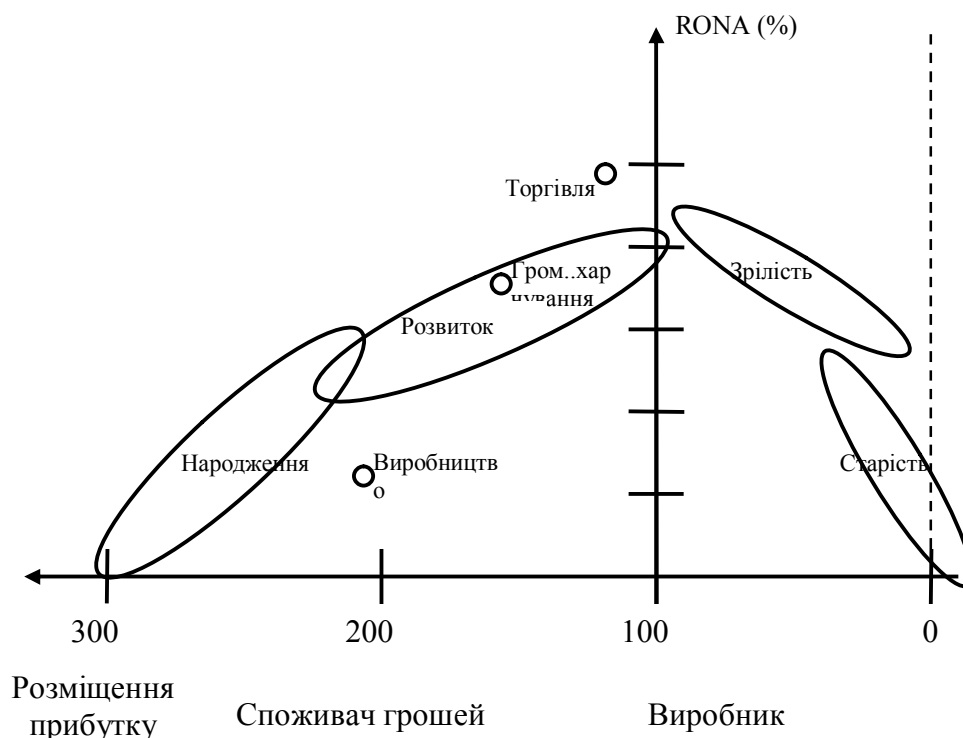


Рис.3.2. RONA - граф.

Незважаючи на недолік моделі ADL, який полягає в схематичності, що може підштовхнути недосвідчених менеджерів до прийняття механічних та поверхових стратегічних рішень, вона служить надзвичайно потужним і корисним інструментом стратегічного аналізу й прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Координуючи різні напрямки під час формування „портфеля” видів діяльності, організація має можливість підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок взаємодоповнення та синергізму, що надає додаткові переваги, яких неможливо досягти за умов, коли „стратегічний портфель” є простою сумою окремих напрямків розвитку СОГ та СЗГ. За допомогою „стратегічного портфеля” визначають інвестиційні пріоритети й основи для розподілу ресурсів і стратегії розвитку окремих сегментів [281; 285; 286].

Отже, використання методів портфельного аналізу є необхідним і важливим аспектом у здійсненні стратегічного аналізу, що дає змогу: отримати узагальнену картину господарського портфеля, визначити функції, ринки, становище і внесок

кожного виду бізнесу в господарський портфель компанії, розглянути й розробити оптимальні стратегії для кожного виду діяльності.

Стратегічний вибір із допустимої множини альтернатив – завершальний крок етапу ідентифікації та розробки стратегічних альтернатив. Технологія його виконання ґрунтується на ранжуванні допустимих альтернатив за наведеними вище критеріями (складовими скринінгового стандарту) і складанні ідентифікаційної карти їх оцінювання. В межах складеної карти оцінювання перше місце віддають альтернативі з мінімальним (із точки зору витрат на її реалізацію) або ж із максимальним (з точки зору результатів її реалізації) балом.

Альтернативні варіанти нижчого рангу (з множини раціональних альтернатив) залишаються в резерві вищого управлінського персоналу і топ-менеджерів. Вони можуть бути використані при перегляді або доповненні стратегії підприємства за недостатньої результативності або у зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Отже, здійснений стратегічний аналіз дає змогу уточнити місію споживчої кооперації як соціально-орієнтованої системи, котра охоплює економічні, соціальні та міжнародні аспекти і на підтримання якої має бути спрямована стратегія (стратегічний набір). У економічній системі основна місія споживчої кооперації в умовах ринкової економіки полягає у забезпеченні багатокладності, матеріальних потреб членів споживчих товариств і спілок, органічному поєднанні особистих, колективних та суспільних інтересів. Другий аспект – це активна реалізація соціальної місії споживчої кооперації, соціальна підтримка, соціальна гарантія та соціальний захист членів споживчих товариств і спілок, участь у розвитку соціальної сфери села. На міжнародній арені місією споживчої кооперації є розширення міжнародного кооперативного співробітництва, інтеграція у міжнародні кооперативні зв'язки. А також слід відзначити місію споживчої кооперації у зміцненні демократичних основ держави, створення підвалин для розвитку громадянського суспільства і національного кооперативного руху.

На основі характеру стратегічної місії споживчої кооперації, можна окреслити основні стратегічні напрями (цілі) та пріоритети розвитку споживчої кооперації на

всіх ієрархічних рівнях. Так, стратегічною метою на найвищому рівні, або так званою ціллю першого рівня є, на нашу думку, створення перспективної, конкурентоспроможної соціально орієнтованої моделі споживчої кооперації. Формування і розвиток найвищої стратегічної цілі потребує вибору нових пріоритетів та формулювання цілей другого рівня, або так званих конкурентних (ділових) стратегій, що охоплюють удосконалення структурної побудови споживчої кооперації, впровадження ринкових засад і методів господарювання, підвищення конкурентоспроможності кооперативних підприємств і організацій, розвиток таких галузевих складових, як торговельна сфера і ресторанне господарство, заготівельно-виробничий комплекс, кооперативна промисловість, сфера побутових, соціально-культурних та фінансово-кредитних послуг, інфраструктурне обслуговування, зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне кооперативне співробітництво.

Стратегічними цілями наступного рівня є визначення пріоритетів і стратегічних напрямків фінансово-економічного й інноваційного розвитку споживчої кооперації та розробка функціональних стратегій, що охоплюють напрями фінансової стабілізації, інвестиційну й інноваційну, маркетингову, цінову і кадрову політики, оновлення матеріально-технічної бази, вдосконалення організаційно-управлінської моделі споживчої кооперації, інформаційних та комунікативних систем управління.

Кожна із зазначених цілей може бути деталізована й охоплювати ряд заходів (оперативних цілей), що визначають політику й тактику дій і заходів щодо досягнення стратегії, тобто стратегічне прогнозування й планування, деталізують в оперативному плануванні й аналізі.

Отже, використання матричних методів портфельного аналізу у стратегічному аналізі підвищить ефективність та якість його здійснення і дозволить у прийнятті управлінських рішень врахувати альтернативні варіанти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Важливим, незамінним елементом здійснення стратегічного аналізу є економіко-математичне моделювання основних показників фінансово-господарської діяльності споживчої кооперації, в основу якого покладено методи багатовимірної статистичної групування, кореляційно-регресійного аналізу та ін., що дало змогу визначити й обґрунтувати стратегію розвитку споживчої кооперації. Доведено, що здійснення стратегічного аналізу із використанням методичних прийомів економіко-математичного моделювання дає змогу розглянути фактори фінансово-господарської діяльності як рухомі величини, моделювання котрих сприяє прийняттю правильних управлінських рішень щодо тактики і стратегії розвитку об'єкта. Основними складовими механізми економіко-математичного моделювання, що ми запропонували, стали наступні результати його реалізації.

– Побудовано кластерне дерево ієрархічного групування показників за тісністю зв'язку між ними та першочерговістю їх впливу; визначено й обґрунтовано найбільш залежні, основні чинники, які використані в економіко-математичному моделюванні та прогнозуванні діяльності облспоживспілки, і, як результат, у розробці її стратегії розвитку.

– Для нашого дослідження доцільним є використання покрокової регресії, головним чином метод регресії на найкращу підмножину, який дав змогу: отримати всі рівняння регресії залежної змінної з будь-якою кількістю незалежних змінних; оцінити й проранжувати їх; обрати кілька (звичайно 5 кращих) і одну найкращу. Результатом розрахунків є: побудова двох регресійних моделей для залежних змінних – фінансовий результат торговельної діяльності ОСС – $Y(X1)$ і товарообіг – $Y(X3)$; проранжовано і виділено ряд регресійних рівнянь із 2-а і більше змінними факторами; визначено найкращі підмножини (рівняння регресії) з усіх обчислених. Такими для досліджуваних змінних є:

$$Y(X1) = 3821,8 - 176,0X2 + 22,04X6 - 24,24X7$$

$$Y(X3) = 44354,4 - 761,68X2 + 415,87X6$$

– Для порівняння впливу змінних різних одиниць вимірювання ми здійснили стандартизацію вимірювань, тобто підведення до однієї і тієї ж одиниці виміру, що можливо визначенням бета-коефіцієнтів, за допомогою яких коригуються попередньо визначені рівняння регресії. Результати розрахунків дали змогу виділити найкращі рівняння регресії в стандартизованій формі для $Y(X1)^*$ та $Y(X3)^*$:

$$Y(X1)^* = -0,914X2^* + 0,204X6^* - 0,335X7^*$$

$$Y(X3)^* = -1,273X2^* + 1,241X6^*$$

– Розраховано коефіцієнти еластичності між показниками, котрі показують відсоток зміни одного показника щодо іншого, що доповнює методи моделювання господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації і дає змогу виробити варіанти її стратегічного розвитку. Результатом є найкраще прологарифмоване рівняння регресії типу:

$$Y(x3) = 10^{5,231} \times X2^{-0,775} \times X6^{0,305}$$

3. Побудова моделі кількісного прогнозування, на основі якої здійснюють динамічний факторний аналіз, дає змогу екстраполювати динамічні фактори у майбутнє. Ми побудували рівняння динамічної регресії методом найменших квадратів з урахуванням специфіки динамічного розвитку споживчої кооперації:

$$Y(X3) = 42299,25 - 491,09X2 + 4,83X4 - 204,55X8 + 1,43X9$$

4. Запропоновано поєднання кількісних та якісних моделей і методів прогнозування. Обґрунтовано доцільність використання якісного методу прогнозування, що враховує важко формалізовані чинники зовнішнього середовища – метод розробки сценаріїв розвитку подій, методика якого набула подальшого розвитку.

5. Запропоновано і здійснено аналіз й оцінку стратегічних альтернатив розвитку Тернопільської облспоживспілки на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища з використанням матричних методів “портфельного” аналізу (матриці БКГ, ADL/LC, „McKinsey”-„General Electric”), що підтвердили пріоритетність здійснення комерційної діяльності із виробничою.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в дисертаційній роботі подано теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що полягає у розробці конкретних рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації. Основні висновки, які отримані в дисертації, зводяться до наступного.

1. В процесі систематизації основних теоретичних підходів до розуміння поняття „стратегія” його визначено, як науково обґрунтований довготерміновий напрям (генеральний курс) розвитку підприємства, якому відповідають певна система заходів і дій (тактика) та концептуальні засади поведінки (політика), реалізація яких сприяє досягненню цілей діяльності й утвердженню її місії у ринковому просторі. Відповідно, поняття “стратегічне управління” розглядається як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів, котрі забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу до змін зовнішньої кон’юнктури. Стратегічне управління є замкнутим циклом і потребує аналітичного обґрунтування.

2. Споживча кооперація, витримавши випробування системної кризи періоду переходу до ринкової економіки, здебільшого зберегла свій потенціал, організаційну єдність і функціональну цілісність. У всьому багатстві форм вона є ядром кооперативного сектору економіки, важливою складовою багатоукладної економіки, органічним структурним елементом ринкової економічної системи. Перспективний розвиток споживчої кооперації в умовах ринкового середовища, жорсткої конкуренції та глобалізації економіки неможливий без науково обґрунтованої стратегії.

3. Стратегічний аналіз слід розглядати як окремий, самостійний вид аналізу й науки, яка потребує дедалі глибокого дослідження. Автором запропоновано визначення стратегічного аналізу як виду аналізу, практично-методичний інструментарій якого є своєрідним аналітичним апаратом, що дає змогу одночасно

досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище, уточнювати місію та формувати стратегічні цілі підприємства, генерувати „портфель” стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень. Для впровадження системи стратегічного управління та здійснення стратегічного аналізу необхідні значні затрати часу та ресурсів, оптимальне використання яких потребує створення спеціального підрозділу у споживчій кооперації зі здійснення стратегічного аналізу. До основних елементів стратегічного аналізу віднесено: діагностику внутрішнього стану, моніторинг середовища бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінку стратегічних позицій підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, на основі яких побудовано структурно-логічну модель системи стратегічного аналізу.

4. Діагностика внутрішнього середовища системи споживчої кооперації – це сукупність методичних прийомів аналізу стану внутрішнього середовища підприємства, встановлення проблем та “вузьких місць”, які зумовлюють відхилення та деформації об’єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних і слабких сторін впливу на формування та реалізацію ефективної стратегії суб’єкта господарювання. Економіко-аналітична діагностика системи споживчої кооперації охоплює діагностику за галузевими видами діяльності, в територіальному розрізі, матеріально-технічної бази, фінансового стану, фінансових результатів, маркетингової активності, персоналу.

5. Зміст аналізу стану зовнішнього середовища полягає у систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів (об’єктів і подій), які тією чи іншою мірою стосуються підприємств споживчої кооперації. Процедура цього аналізу передбачає створення на підприємствах споживчої кооперації системи моніторингу стратегічних факторів зовнішнього середовища, під яким розуміється система постійного спостереження за процесами й тенденціями, які протікають на макро- та мікрорівні підприємства з метою своєчасної оцінки ситуацій, адаптації до них та врахування у прийнятті управлінських рішень. Розроблено методику моніторингу й оцінки факторів зовнішнього середовища, метою якої є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу), що є чи можуть виникнути в майбутньому.

6. Методики комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT та SPACE-аналізу) визначають стратегічні позиції та конкурентні переваги підприємств споживчої кооперації. Їх застосування дало можливість розробити загальну стратегію поведінки споживчої кооперації у ринковому просторі. Досліджено, що зовнішні загрози перевищують можливості, а показники внутрішнього середовища, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебувають у негативному стані. В процесі апробації результатів дисертації запропоновано їй використовувати стратегічний потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення агресивної стратегії. Доведено, що базовою корпоративною стратегією слід вважати стратегію стабілізації.

7. Для обґрунтування стратегії розвитку споживчої кооперації слід використовувати методи багатовимірної статистичної групування й кореляційно-регресійного аналізу, які є в основі механізму економіко-математичного моделювання основних показників фінансово-господарської діяльності споживчих товариств. Це важливий елемент процесу здійснення стратегічного аналізу. До основних складових цього механізму віднесено: кластерне ієрархічне групування показників за тісністю зв'язку між ними та першочерговістю їх впливу, що дало змогу визначити й обґрунтувати найбільш залежні, основні чинники, які використані в економіко-математичному моделюванні та прогнозуванні діяльності облспоживспілки; побудова двох регресійних моделей для залежних змінних – фінансовий результат торговельної діяльності ОСС – $Y(X1)$ та товарооборот – $Y(X3)$. У дисертації проранжовано і виділено ряд регресійних рівнянь із двома і більше змінними факторами; визначено найкращі підмножини (рівняння регресії) з усіх обчислених, які доцільно використовувати при аналізі та моделюванні чинників формування стратегії підприємств споживчої кооперації.

8. Моделі кількісного прогнозування дають можливість здійснювати динамічний факторний аналіз та екстраполювати динамічні фактори у майбутнє. Рівняння динамічної регресії, яке побудоване методом найменших квадратів з

урахуванням специфіки динамічного розвитку споживчої кооперації доцільно використовувати для аналітичного обґрунтування прогнозів.

Врахування важко формалізованих чинників зовнішнього середовища є можливим за умови поєднання кількісних та якісних моделей і методів прогнозування та використання якісного методу прогнозування – методу розробки сценаріїв розвитку подій.

9. Здійснення аналізу та оцінки стратегічних альтернатив розвитку підприємств Тернопільської облспоживспілки на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища є більш дієвим і ефективним за умови використання матричних методів “портфельного” аналізу (матриці БКГ, ADL/LC, „McKinsey”-„General Electric”). Їх використання дозволило підтвердити пріоритетність поєднання комерційної діяльності із виробничою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдукаримов И. В. Анализ хозяйственной деятельности потребительской кооперации: Учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. – М.: Экономика, 1989. – 319 с.
2. Абрютин М. С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство „Дело и Сервис”, 2000. – 512 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1995.
6. Алексеев І. В., Мороз А. С., Романів Є. М., Хома І. Б. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій: Навч. посібник. – Львів: Вид. „Бескид Біт”, 2003. – 152 с.
7. Анализ эффективности хозяйственной деятельности промышленных объединений и предприятий: Справ. пособие / Л. Л. Ермолович, Е. И. Войткевич, Л. В. Умецкая; под общ. ред. Л. Л. Ермолович. – Мн.: Выш. шк., 1988. – 496 с.
8. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. / Под ред. проф. В. Е. Рыбалкина Учебник. – М.: Международные отношения, 1999. – 304 с.
9. Анализ и применение математических моделей экономической динамики. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. – 121 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / И. А. Белобжецкий, В. А. Белобородова, М. Ф. Дьячков и др.: / Под ред. В. А. Белобородовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 352 с.
11. Ананьев О. М., Мізюк Б. М. Оцінка інвестиційних проектів у споживчій кооперації // Фінанси України. – 1999. – № 10. – С. 130–137.
12. Андреюк Н. Споживча кооперація України: проблеми та перспективи розвитку // Економіка України. – 1997. – № 11. – С. 90–94.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком. 1999.

14. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
15. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация „Дашков и КР”, 2002. – 380 с.
16. Бабенко С. Власність споживчої кооперації: соціально–економічна природа та особливості реформування // Економіка України. – 2001. – № 12. – С. 4–9.
17. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 287 с.
18. Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. – М.: Финансы и статистика, 1984. – 214 с.
19. Басовский Л. Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 222 с.
20. Афифи А., Эйзен С. Статистический анализ. Подход с использованием ЭВМ., М.: МИР, 1992.
21. Безгінова Л. І. Оцінка фінансової стійкості підприємств роздрібної торгівлі // Регіональні перспективи. – 2003. – № 4–5 (29–30). – С. 142–444.
22. Белых Л. П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
23. Бень Т., Довбня С. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36–41.
24. Біла О. Г. Фінансова стабілізація у споживчій кооперації // Фінанси України. – 1999р. – № 10. – С. 89–94.
25. Быкадоров В. Л., Алексеев П. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: „Издательство ПРИОР”, 1999. – 96 с.
26. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера. – К.: Ника-центр, 1998. – 480 с.
27. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – К.: УФИМГ, 1997.
28. Бляхман Л. С. Экономика фирмы: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 279 с.

29. Бойко Р. В. Стратегічний аудит інвестицій // Регіональні перспективи. – 2003. – № 2–3 (27–28). – С. 96–97.
30. Бороненкова С. А. Управленческий анализ: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
31. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
32. Буталова З. Г., Юдина Л. Н. Техничко-економический анализ хозяйственной деятельности предприятия бытового обслуживания. Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Легпромиздат, 1991. – 320 с.
33. Бухгалтерский учёт в потребительской кооперации: В 2-х т. – Т 2: Учебник для студ. кооп. высш. учебн. заведений / П. А. Кугерук, И. К. Слепнев, Г. А. Краюшкина и др. – 2-е изд., перераб. – М.: Экономика, 1986. – 272 с.
34. Бухгалтерский учёт на производственных предприятиях потребительской кооперации: Учебник для студентов вузов / И. А. Секретарева, В. А. Озеран, И. М. Павлюк, Н. В. Трушина. – М.: Экономика, 1988. – 319 с.
35. Ванинский А. Я. Факторный анализ хозяйственной деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 144 с.
36. Ванинский А. Я. Прогнозирование реализации и прибыли в объединении на ЭВМ. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 95 с.
37. Вардиева К. И., Котликова С. В. Финансирование и кредитирование потребительской кооперации: Учебник для кооп. техникумов. Изд. 2-е, перераб. – М.: Экономика, 1971.
38. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 277 с.
39. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
40. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
41. Вахитов К. И. Потребительская кооперация СССР: Учебник для кооп. техникумов. – 3-е изд., перераб. – М.: Экономика, 1991. – 176 с.

42. Виды экономического анализа, их место и роль в совершенствовании управления промышленным производством / Под ред. д. э. н., проф. С. К. Татура. М.: изд-во МГУ, 1975. – 208 с.
43. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
44. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
45. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
46. Гелей С. Д., Бабенко С. Г. Споживча кооперація України: історія та сучасний стан // Фінанси України. – 1999. – № 10. – С. 26–39.
47. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
48. Гринів Б. В. Фінансова стійкість споживчих товариств // Фінанси України. – 1999. – № 10. – С. 109–113.
49. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті // Економіка України. – 1999. – № 10. – С. 90–94.
50. Гутман Г. В., Чукин Н. И., Калмыков В. В. Взаимосвязь экономической и социальной функций потребительской кооперации. – М.: Издательско-книготорговый центр „Маркетинг”, 2002. – 176 с.
51. Даненбург В., Тейлор В. Основы оптовой торговли: Пер. с англ. – М.: Сирин, МТ-Пресс, 2001. – 250 с.
52. Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-книготорговый центр „Маркетинг”, 2001. – 596 с.
53. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 386 с.
54. Дж.Джонсон. Эконометрические методы. – М.: Статистика, 1993.

55. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия “Упр. Измерениями”. – М.: МУДО „Линт”, 1996.
56. Диагностика производственных систем / Под ред. Ф. Ф. Аунапу. – Иркутск: ИЦНТИ, 1972. – 39 с.
57. Диагностический анализ с применением ЭВМ / В. А. Траинев, Б. И. Кисилев, А. И. Котенок, С. Н. Руденко С.Н. – М.: МИУ, 1983. – 76 с.
58. Долгополов Е. В. Предварительный экономический анализ. – Киев: КИНХ, 1970. – 26 с.
59. Иванилов, Лотов. Математические методы в экономических исследованиях. М.: МГУ, 1990.
60. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 „Облік і аудит”. За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП „Рута”, 2003. – 680 с.
61. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
62. Экономический анализ деятельности предприятий: Учебник / Н. В. Дембинский, Г. В. Савицкая, Н. А. Русак и др.; Под ред. Н.В.Дембинского. –Мн.: Выш. школа, 1981. – 381 с.
63. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений: Учебник / Под. ред. С. Б. Барнгольц и Г. М. Тация. – 3-е изд. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 407 с.
64. Економічний словник-довідник / За ред. д. е. н. проф. С. В. Марченко. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
65. Экономический анализ: методы, приемы и прогнозирование: Учебное пособие / Сост.: Е. В. Кучерова, Н. И. Мвартынчук; Г. У. Кузбас. гос. техн. ун-т. – Кемерово, 2001. – 99 с.
66. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под общей ред. А. Н. Соломатина. – М.: ИНФРА–М, 2001. – 295 с.
67. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

68. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, д. э. н, проф. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
69. Эшби У. Р. Введение в кибернетику: Пер. с англ. – М.: Иностранная литература, 1989. – 432 с.
70. Євдокимова Н. М., Кулієнко А. В. Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
71. Жигалов В. П., Шимановська М. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994. – 223 с.
72. Жлуктенко В. І., Наконечний С. І. Теорія ймовірностей та математична статистика. Ч. І. – К.: КНЕУ, 2000. – 304 с.
73. Жлуктенко В. І., Наконечний С. І., Савіна С. С. Теорія ймовірностей та математична статистика. Ч. ІІ. – К.: КНЕУ, 2001. – 336 с.
74. Жукевич С. М. Вихідні передумови та деякі аспекти аналізу прибутку торговельного підприємства споживчої кооперації // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку (Збірник наукових праць ТАНГ). – Вип. 5 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 315 – 323.
75. Жукевич С. М. Соціально-економічна сутність, організаційно-правова форма та роль споживчої кооперації в національній економіці як об'єкта стратегічного аналізу // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ: –Вип. 5 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 357 – 377.
76. Жукевич С. М. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного аналізу // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ: – Вип. 5 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 334 – 340.
77. Жукевич С. М. Особливості споживчої кооперації, їх вплив на стратегічне управління та функціональна роль аналізу // Формування економічних відносин в

умовах становлення ринку (Збірник наукових праць ТАНГ). – Вип. 6 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 269 – 283.

78. Жукевич С. М. Моніторинг та оцінка стратегічних факторів зовнішнього середовища // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ: – Вип. 6 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 403 – 428.

79. Жукевич С. М. Теоретичні підходи до розуміння середовища організації як об'єкта стратегічного аналізу // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ: – Вип. 7 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 277 – 285.

80. Жукевич С. М. Конкурентоспроможність малого торговельного підприємства та аналітичні методи її оцінки // Наукові записки: Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу. – Вип. 12, ч. 2. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – С. 27 – 29.

81. Жукевич С. М. Портфельний аналіз у здійсненні стратегічного аналізу диверсифікованих компаній // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку (Збірник наукових праць ТАНГ). – Вип. 7 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – С. 435 – 444.

82. Жукевич С. М. Діагностика внутрішнього стану організації у здійсненні стратегічного аналізу // Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу інституту економіки та менеджменту інвестицій ТАНГ – Вип. 2 / За ред. д. е. н., проф. Б. М. Литвина. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 123 – 133.

83. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 10. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – С. 215 – 222.

84. Жукевич С. М. Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: АНТ Лтд, 2004. – Вип. 11. – С. 449 – 458.

85. Жукевич С. М. Аналіз у контролі за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету. Серія: економіка. – 2004. – № 26, – С. 174 – 178.
86. Жукевич С. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії розвитку підприємства в трансформаційних умовах господарювання // Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства. Збірник матеріалів міжнародної міжвузівської науково-практичної конференції. – Тернопіль – Мукачєво, 2004. – С. 114 – 116.
87. Жукевич С. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління та функціональна роль аналізу // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць. – Вип. 6. – Київ: НАУ, – 2004. – С. 98 – 102.
88. Жуковська В. Використання економіко-математичної моделі у прийнятті управлінських рішень // Вісник КДТЕУ. – 1999. – № 2. – С. 99 – 108.
89. Забелин П. В., Моисеев Н. И. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М., 1997.
90. Забелин П. В., Моншешва Н. К. Основы стратегического управления. – М.: ИВЦ Маркетинг, 1998. – 195 с.
91. Забродский В. А., Кизим Н. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
92. Забродский В. А., Кизин Н. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 82 с.
93. Забродский В. А., Клебанова Т. С., Скурихин В. И. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия. – К.: Северо-Восточный научный центр Академии наук Украины, 1994. – 76 с.
94. Забродский В. А., Трескунова Л., Янов Л. И. Экспертная система диагностики деятельности предприятия // Бизнес-Информ. – 1998. – № 21–22. – С. 88 – 93.
95. Загородна О. М. Стратегічний аналіз і його практичне використання // Наукові записки. Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу. – Вип. 11, ч. 1. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 55 – 58.

96. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономист, 2002. – 416 с.
97. Закон України „Про споживчу кооперацію” / Закони України, т.3. – К.: Ін-т законодавства. – С. 211 – 218.
98. Закон України „ Про господарські товариства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 20.
99. Закон України „Про підприємства” / Закони України, т.1. – К.: Ін-т законодавства. – С. 310 – 331.
100. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 190 с.
101. Івашук О. Т. Методи і моделі прийняття інвестиційних рішень. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 219 с.
102. Калашников В. В. Теория сложных систем и методы их моделирования. – М.: ВНИИСП, 1988. – 93 с.
103. Кальніченко Л., Мендрул О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України. - 2000. – № 10. – С. 27–33.
104. Каракоз И. И., Самборский В. И. Теория экономического анализа. – К.: Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 255 с.
105. Карданская Н. Л. Предприятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
106. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
107. Кивачук В. С. Оздоровление предприятия: экономический анализ / В. С. Кивачук. – М.: Изд-во деловой и уч. лит.; Мн.: Алмадея, 2002. – 384 с.
108. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. – Х.: Видавничий дім “ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.
109. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47–49.

110. Клиланд Д., Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
111. Кобринский М. Е., Майминас Е. З., Смирнов А. Д. Введение в экономическую кибернетику. – М.: Экономика, 1975. – 343 с.
112. Ковалев А. И., Привалов В. П., Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1997. – 192 с.
113. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. – М.: Финстатформ, 1995. – 96 с.
114. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 224 с.
115. Ковпак Н. П., Ковпак О. Г. Оцінка конкурентоспроможності торговельних підприємств – суб'єктів продовольчого ринку // Регіональні перспективи. – 2003. – № 3–4 (29–30). – С. 66–67.
116. Козлов Н. В., Бочаров Е. П. Перспективный экономический анализ. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 256 с.
117. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, концепции и методы: Пер. с франц. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
118. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
119. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
120. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.
121. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
122. Корецький С. Л., Роскач О. С. Методика анализа и прогнозирования состояния рынка и динамики спроса на продукцию швейной подотрасли легкой промышленности на ЭВМ // Сб. Машинная обработка информации. – Вып. 54., К.: КИНХ, “Либидь”, 1991.
123. Корецький С. Л., Бандура А. А., Роскач О. С. Адаптация программного обеспечения для автоматизированной обработки информации по статистическому

анализу экономических процессов // Сб. Машинная обработка информации. – № 51. – К.: КИНХ, “Либидь”, 1990.

124. Корецький С. Л., Роскач О. С. Методика анализа и прогнозирования состояния рынка и динамики спроса на продукцию швейной подотрасли легкой промышленности на ЭВМ // Сб. Машинная обработка информации. – Вып. 54. – К.: КИНХ, “Либидь”, 1991.

125. Корецький С.Л., Роскач О.С. Методы и алгоритмы эконометрического моделирования взаимосвязи факторов, зарегистрированных в виде качественных показателей. - , К.: КИНХ, 1995.

126. Корецький С. Л., Роскач О. С. Применение ЭВМ в эконометрическом исследовании классификационных групп предприятий рынка швейных изделий Украины // Сб. Машинная обработка информации. – Вып. 56. – К.: КДЕУ, 1995.

127. Корецький С. Л., Роскач О. С., Лерман Л. Б. Использование динамического факторного анализа в прогнозировании развития стохастических и детерминированных динамических систем // Сб. Машинная обработка информации. – Вып. 59., – К.: КДЕУ, 1997.

128. Корецький С. Л., Роскач О. С., Галата М. Л. Про решение одной задачи нелинейного программирования, которая используется при анализе временных рядов. // Сб. Машинная обработка информации. – Вып. 60., – К.: КДЕУ, 1997.

129. Корецький С. Л., Мостенская Т., Лебединская О. Прогнозування розвитку динамічних систем на основі методів динамічного факторного аналізу. “Вісник УАДУ” – 2000. – № 1. – С. 101–112.

130. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с.

131. Костіна Н. І., Алексеев А. А., Василик О. Д. Фінансове прогнозування: методи та моделі: Навчальний посібник. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1997. – 183 с.

132. Костюк Д. Бухгалтерський облік на малих підприємствах згідно з П(С)БО. – 5-е вид., доп. і переробл. – К.: Фактор, 2002. – 220 с.

133. Коун Роберт Дж. Стратегическое планирование высокого участия: когда реализуются люди и их идеи: Практическое пособие по менеджменту. – Сиэтл: Изд-во Вашингтонского университета, 1989. – 232 с.

134. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление: 17–модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
135. Кредитирование кооперации / С. П. Артемьев, О. Ю. Додашева, Е. В. Асисорова, Ю. Д. Коремин. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 128 с.
136. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. – М.: ДИС, 1997. – 224 с.
137. Круглов М. И. Стратегическое управление компаний. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
138. Крутин А. Б., Горенбугов М. Д. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: Учебное пособие. – СПб.: „Издательский дом „Бизнес-пресса”, 1998. – 295 с.
139. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
140. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Глетер, 2001. – 432 с.
141. Курс экономического анализа: Учебник / А. Ф. Аксененко, М. И. Баканова, А. Ф. Иваненко и др.; Под ред. М. И. Баканова, А. Д. Шеремета – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1984. – 412 с.
142. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз: історія та перспективи розвитку: Монографія. – Рівне: УДУВГП, 2002. – 182 с.
143. Лебедева С. Н., Казиначикова Н. А., Гавриков А. В. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков; Под ред. С. Н. Лебедевой. – Мн.: Новое знание, 2001. – 240 с.
144. Левицкий Е.М. Адаптация в моделировании экономических систем. – М.: Наука, 1977. – 253 с.
145. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
146. Лук’яненко І. Г., Городніченко Ю. О.Сучасні економетричні методи у фінансах: Навчальний посібник. – К.: Літера ЛТД, 2002. – 352 с.

147. Любушкин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 471 с.
148. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
149. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
150. Мангейм Дж. Б., Рич Р. К. Политология. Методы исследования: Пер.с англ. / Предисловие А. К. Соколова. – М.: Изд-во „Весь мир”, 1997. – 544 с.
151. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю. Г. Жукова / Под ред. и с предс. д. э. н. В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
152. Маркарьян Э. А., Герасименко Г. П. Финансовый анализ. – М.: ПРИОР, 1997. – 160 с.
153. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
154. Маркс К., Энгельс Ф. – Соч., 2-е изд., т. 36. – С. 83–119.
155. Методи дослідження операцій в економіці: Навчальний посібник / О. Т. Іващук. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 332 с.
156. Марцин В. С. Фінансово–господарська діяльність споживчої кооперації та шляхи її стабілізації // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 13–19.
157. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО „Финстатинформ”, 2002. – 240 с.
158. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.02.03 / ЛНУ ім. І. Франка. – Львів, 2003. – 19 с.
159. Мельник В. М. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс. – К.: Кондор. – 2003. – 128 с.
160. Мельник І. М. Активізація підприємницької діяльності у споживчій кооперації України в умовах перехідної економіки: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

- канд. екон. наук: 08.07.05 / Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 1995. – 18 с.
161. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств // Вісті Укоопспілки: Діловий випуск. – 2004. – 9 липня.
162. Методичні рекомендації із складу і обліку оптового товарообороту підприємств і організацій споживчої кооперації України / Центральна спілка споживчих товариств України. – Київ. – 2000. – 50 с.
163. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
164. Мізерна Т. Використання інформаційних технологій при реструктуризації підприємств // Економіка України. – 1999. – № 11. – С. 51–55.
165. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств // Економіка України. – 1999р. – № 2. – С. 86–88.
166. Місюкевич В. І. Особливості територіального розміщення роздрібно-торговельної мережі споживчої кооперації на селі // Регіональні перспективи. – 2000. – № 1. – С. 50–51.
167. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
168. Мних Є. В., Ференц І. Д. Економічний аналіз. Навчальний посібник – Львів, Армія України, 2000. – 144 с.
169. Муравьев А. И. Теория экономического анализа: Проблемы и решения. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 144 с.
170. Національний кооперативний рух та структурні зміни в економіці України ХХІ століття / Збірник наукових праць учасників конференції. – К.: Укоопосвіта, 2001. – 345 с.
171. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об”, 2002. – 560 с.
172. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.

173. Олексюк А. С. Системы поддержки принятия финансовых решений на микроуровне. – К.: Наукова думка, 1998. – 507 с.
174. Олійник В. М., Дем'яненко І. В., Буряк А. В. Стратегічний фінансовий аналіз у системі управління економічним зростанням.
175. Олійник Л. Ш. Господарський моніторинг в системі стратегічного управління.
176. Оперативный экономический анализ деятельности предприятий и объединений: Учеб. пособие / С. И. Шкарабан, Р. В. Федорович. – К.: УМК ВО, 1989. – 164 с.
177. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 1994 – 1998 роки / Матеріали з'їзду споживчої кооперації Тернопільської області. – Тернопіль, 1999. – 49 с.
178. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 1999 рік / Тернопільська Облспоживспілка. – Тернопіль, 2000. – 38 с.
179. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 2000 рік / Тернопільська Облспоживспілка. – Тернопіль, 2001. – 40 с.
180. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 2001 рік / Тернопільська Облспоживспілка. – Тернопіль, 2002. – 60 с.
181. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 2003 рік / Тернопільська Облспоживспілка. – Тернопіль, 2004. – 58 с.
182. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 2004 рік / Тернопільська Облспоживспілка. – Тернопіль, 2005. – 60 с.
183. Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації за 2004 рік / Укоопспілка. Центральна спілка споживчих товариств України. Фінансове Управління. – К., 2005. – 132 с.

184. Основні показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки за 1999 – 2003 роки / Матеріали XIII з'їзду споживчої кооперації Тернопільської області. – Тернопіль, 2004. – 38 с.
185. Осовська Г. В., Фіщук О. М., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
186. Памбухчиянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности (в вопросах и ответах): Учебное пособие для студентов средних специальных учебных заведений. – М.: Издательско-книготорговый центр „Маркетинг”, 2001. – 320 с.
187. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
188. Пастухова В. В. Методологічні засади діагностики внутрішнього середовища підприємства // Регіональні перспективи. – 2000. – № 1. – С. 75–76.
189. Пастухова В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // Вісник КДТЕУ. – 1999. – № 3. – С. 57–64.
190. Пастухова В. В., Полонская Н. А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практ. пособие. – Донецк: АТВТ „Торг. дім „Донбасс”, 1998.
191. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Управление экономикой и финансами, 1992.
192. Петров П. В., Соломатин А. Н. Экономика товарного обращения: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.
193. Песаран М., Слейтер Л. Динамическая регрессия: теория и алгоритмы. – М.: Финансы и статистика, 1986.
194. Пивоваров И. С. Стратегический менеджмент холдинга. – СПб., 1994.
195. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О.Піддубного. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
196. Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 1. – С. 61–66.

197. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
198. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 454 с.
199. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
200. Пригожин А. Организационная диагностика. – Маркетинг – 1997. – № 4 С. 98 – 105.
201. Проблемы методологии системного исследования / Под ред. И. В. Блауберга. – М.: МЫСЛЬ, 1970. – 455 с.
202. Путятин Ю. А., Пушкарь А. И., Тридед А. И. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
203. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
204. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
205. Раицкий К. А. Экономика потребительской кооперации: Учебник для студентов вузов, обуч. по спец. „Бух. учет и анализ хоз. деятельности”. – М.: Экономика, 1987. – 310 с.
206. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988. – 127 с.
207. Растяпін А. В., Губенко С. П. Максимізація прибутку підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 2. – С. 19–29.
208. Редченко К. І. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності // Наукові записки: Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу. – Вип. ч. – Тернопіль: Економічна думка, 200. – С. 80–81.
209. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. – Л.: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
210. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1998. – № 2. – С. 262 – 271.

211. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
212. Римлер Ю. Эконометрические методы анализа развития. М.: – Пегас, 1991.
213. Ринкова орієнтація споживчої кооперації України. – Львів: Коопосвіта, 1999. – 366 с.
214. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: Пер. с франц. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
215. Рубинская Э. Т. Управление внешнеэкономической деятельностью. – М.: „Контур”, 1998. – 448 с.
216. Руденко Л. В. Прогностична оцінка і аналіз діяльності транснаціональної корпорації у векторі глобального стратегічного управління // регіональні перспективи. – 2000. – № 4 (11). – С. 87–91.
217. Рудяк А. І. Формування та управління капіталом в системі споживчої кооперації в сучасних умовах господарювання // Регіональні перспективи. – 2003. – № 6 (31). – С. 70–71.
218. Русак Н. А., Стражев В. И., Мигун О. Ф. и др. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – Минск: Высш. шк., 1998. – 397 с.
219. Саарепера М. И. Матричное моделирование многоэлементных факторных систем. – М.: Легпромбытиздат, 1990. – 136 с.
220. Сабуров А. П. Перспективный экономический анализ на машиностроительных предприятиях. – М.: Финансы, 1978. – 112 с.
221. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Перспектива, 1997. – 498 с.
222. Савчук В. Стратегические принципы бюджетирования // Финансовый директор. – 2004. – № 9. – С. 5–11.
223. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом „Максимум”, 2001. – 600 с.
224. Сагамакова Н. О. Роль споживчої кооперації у формуванні регіонального продовольчого ринку // Регіональні перспективи. – 2003. – № 3–4. – С.79–81.

225. Сабуров А. П. Предварительный экономический анализ на промышленных предприятиях: Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук . – Свердловськ, 1975. – 27 с.
226. Самборский В. И., Фарион И. Д. Перспективный экономический анализ в разработке и принятии управленческих решений. – К.: Общество “Знание” Украинской ССР, 1980. – 24 с.
227. Севрук М. А. Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 191 с.
228. Сергеев И. В., Шитицын А. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
229. Сизоренко В., Мізерна Т. Інформаційне забезпечення стратегічного реструктурування // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 41–45.
230. Скоун Т. Управленческий учет: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
231. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
232. Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
233. Смитанкін Р. Г. Стратегія підприємств малого бізнесу // Регіональні перспективи. – 2000. – № 5 (12). – С. 88–89.
234. Спасова Т. П. Основні чинники та проблеми розвитку торгівлі підприємств споживчої кооперації // Регіональні перспективи. – 2003. – № 4–5 (29–30). – С. 123–125.
235. Споживча кооперація України: Історичні та соціально-економічні аспекти / С. Г. Бабенко, М. В. Аріман, В. В. Апопій та ін. – К.: Ред. газ. „Вісті”, 1996. – 192 с.
236. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

237. Статистичний щорічник України за 2003 рік / Під ред. О.П.Осауленка. – К.: Техніка, 2004. – 624 с.
238. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2003 рік. Державний комітет статистики України / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2004. – С.10-25.
239. Стенин А. В. Финансовый анализ деятельности предприятия и эффективности инвестиционных проектов / Под общей ред. В. Г. Беляева. – М.: Изд-во Московского государственного горного университета, 2002. – 176 с.
240. Стефаненко М. М. Стратегічний аналіз і прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості: Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.06.04/ ХДАТОХ. – Харків, 2002. – 19 с.
241. Стоянов Е. А., Стоянова Е. С. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятия. – М.: НКЦ “Перспектива”, 1992. – 90 с.
242. Стратегія фірми (підприємства): Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу. Львів: вид-во ЛКА, 2001. – 132 с.
243. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004 – 2015 р. р.) // Матеріали ХІХ з’їзду споживчої кооперації України. – Київ, 2004. – 62 с.
244. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
245. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – 2-ге вид., стар. – К.: Алерта, 2003. – 485 с.
246. Теорія економічного аналізу: Підручник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович.
247. Теорія економічного аналізу: економіко-математичний аспект / За ред. Р. В. Федоровича, О. Т. Івашука. – Тернопіль: ВАТ „Поліграфіст”, 1997. – 274 с.
248. Теория и методология экономического анализа. Уч. пособие. М.: Изд-во МСХА, 2001. – 206 с.

249. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / В. В. Осмоловский, В. И. Стражев, Л. И. Кравченко и др.; Под общ. ред. В. В. Осмоловского. – Мн.: Выш. шк., 1989. – 351 с.
250. Терехов Л. Л. Экономико-математические методы. – М.: Статистика., 1988.
251. Ткаченко В. А. Економічна стратегія виробничих систем // Економіка і управління. – 1999. – № 3(4). – С. 31 – 41.
252. Ткаченко Н. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів // Вісник КДТЕУ. – 1999. – № 2. - С. 135–144.
253. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
254. Трофимова Л. Финансово–экономическая диагностика эффективности деятельности предприятия // Аудитор. – 1996. – № 8. – С. 25 – 27.
255. Тупчий Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають // Регіональні перспективи. – 2003. – № 3–4. – С. 74–76.
256. Уорд Кит. Стратегический управленческий учёт / Пер. с англ. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2002. – 448 с.
257. Управление кооперативным хозяйством: Учебник для высших кооп. учебных заведений / А. К. Семеновой, В. И. Блистер, В. Т. Жигалов и др. – М.: Экономика, 1990. – 319 с.
258. Управленческое консультирование: Пер. с англ. / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т.1. – 319 с.
259. Усач Б. Ф. Ревизия и контроль в потребительской кооперации. – Львов: Высшая школа, 1988. – 287 с.
260. Усач Б. Ф. Ревізія і контроль у споживчій кооперації. – Львів: Світ, 1992. – 320 с.
261. Фаріон І. Д., Жукевич С. М. Стратегічний аналіз та оцінка конкурентних позицій та переваг організації // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка, ч. 2. Збірник наукових праць. – Вип. 4 (28). – Рівне, 2004. – С. 261–274.

262. Фаріон І. Д., Захарків Т. Д. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. – Тернопіль. – 2000. – 255 с.
263. Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 “Економіка і підприємництво” всіх форм навчання / За ред. д. е. н, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль, 2004. – 300 с.
264. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
265. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
266. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я: Пер с нем. / Под ред. и с предис. М. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
267. Фридман А. М. Хозяйственный механизм кооперативной торговли. – М.: Экономика, 1991. – 158 с.
268. Хакен Г. Синергетика: Пер с англ. – М.: Мир, 1980. – 328 с.
269. Хазанова Л. Е. Математическое моделирование в экономике. М.: ЮНИТИ, 1999.
270. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
271. Химяк В. Выбор финансовых стратегий деятельности предприятия // бизнес Информ. – 1999. – №5–6. – С. 90 – 92.
272. Хоменко Н.В. методика проведення стратегічного управлінського обліку товарних запасів // Регіональні перспективи. – 2003. – № 4–5 (29–30). – С. 190–191.
273. Чавкин А. М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
274. Черняк Ю. Н. Системный анализ и управление экономикой. – М.: Экономика, 1975. – 191 с.

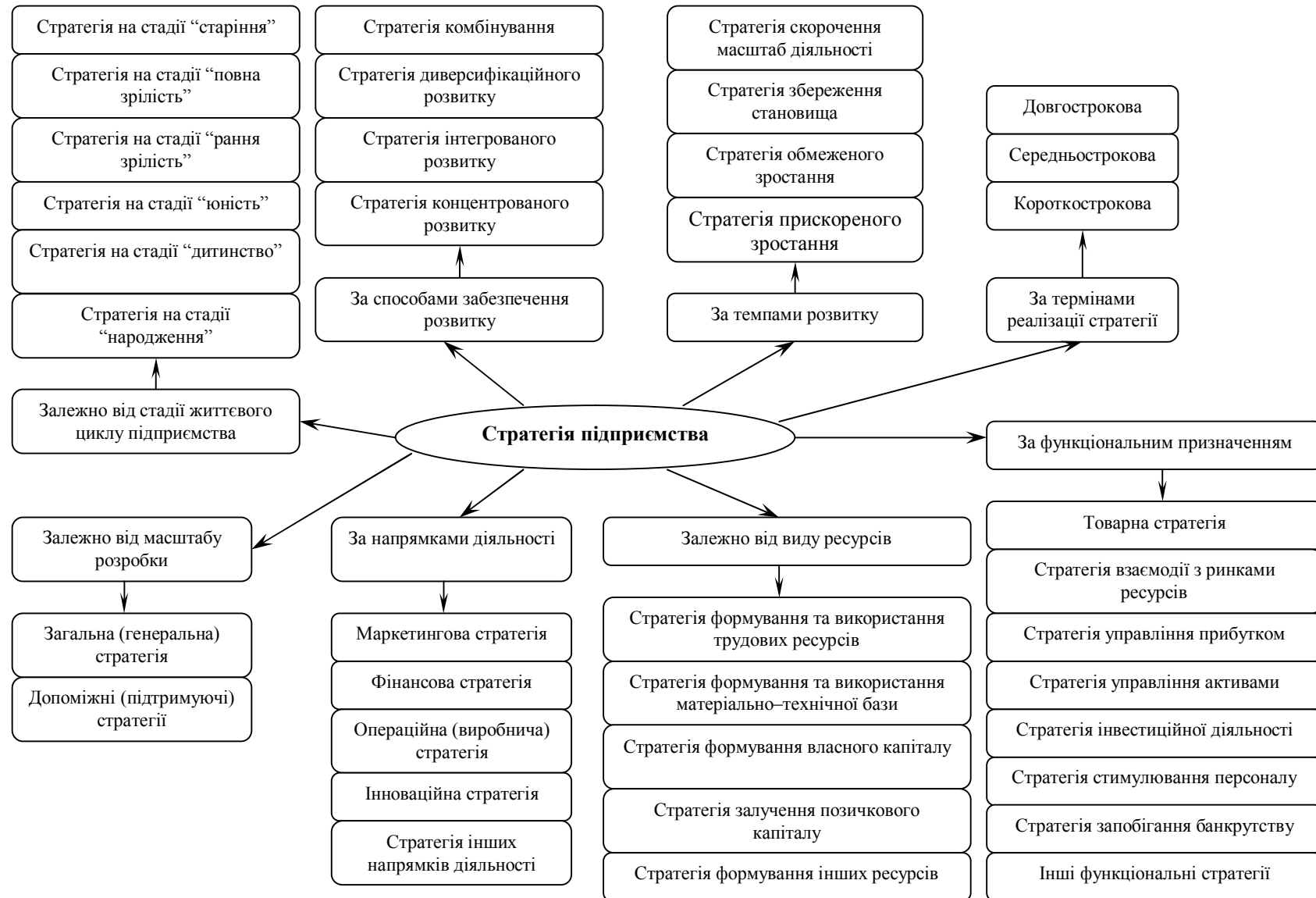
275. Шарапов О. Д. та ін. Системний аналіз: Навч. посібник / О. Д. Шарапов, Л. Л. Терехов, С. П. Сіднєв. – К.: Вища шк., 1993. – 303 с.
276. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
277. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 176 с.
278. Шишкова Е. Е. Использование элементов стратегического планирования в деятельности торговых предприятий // Регіональні перспективи. – 2003. – № 4–5. – С. 119–121.
279. Шкарабан С. И. Основы оперативного экономического анализа. – Львов: Вища шк., 1988. – 136 с.
280. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.
281. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.
282. Boston Consulting Group Staff. Perspectives on Experience. Boston: Boston Consulting Group. (1968, reprint. 1970, 1972).
283. Day G. S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986.
284. Hax, Arnaldo C. and Majluf. Nicolas S. (1983). The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. Interfaces, Vol.13. No. 1(February), pp. 46–60.
285. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P.. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11 (June 1978), pp. 8–15.
286. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (3rd edition). New York: Prentice Hall (1993).
287. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. 1986.
288. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.
289. Osel, Roger R. and Wright Robert V.L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill. 1980.

290. Per Senster, David Hussey. Company analysis: determining strategic capability.: John Wiley SOWS, LTD, 2003. – 368 c.

291. Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-HIII Book Company, 1985.

ДОДАТКИ

Додаток А

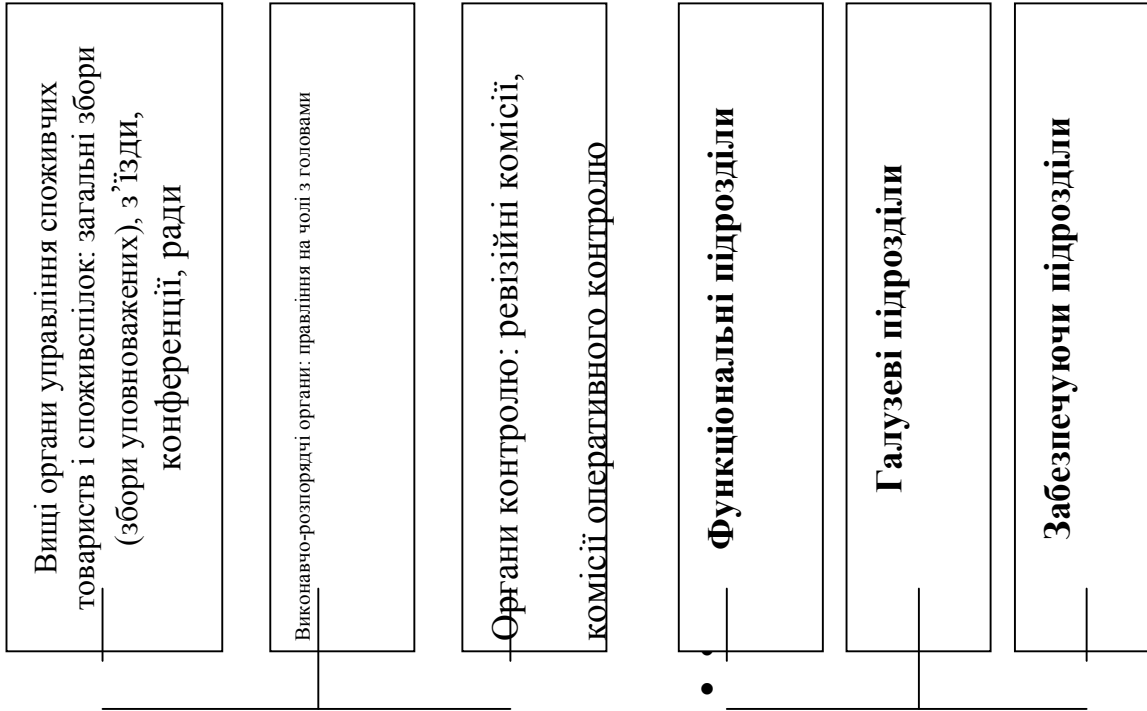


Додаток Б

Органи громадського самоврядування і контролю

Найманий (професійний) апарат управління

Структура



Сфера діяльності

Управління соціальною та господарською діяльністю кооперативів і споживспілок

Виконання конкретних функцій, визначених правліннями

Повноваження

Визначені статутами кооперативних спілок

Визначені правліннями

Права

Вирішувати будь-які питання соціальної та господарської діяльності в межах статутних норм

Регламентовані правліннями

Відповідальність

Перед пайовиками за всю соціальну та господарську діяльність кооперативів і спілок

Перед відповідальними правліннями за виконання функцій або діяльності галузевих підприємств



-
-
-
-
-

Рис. Б.1. Відмінності у функціонуванні органів громадського самоврядування і професійного управління у системі споживчої кооперації [213].

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

Організаційна побудова Укоопспілки на 1 січня 2004 року (одиниць) [183]

Споживспілки	Споживчі товариства (без районних)	Районні споживчі товариства	Районні споживспілки	Райкооп заготпроми (заготконтори)
Кримспоживспілка	4	14	1	9
Вінницька	121	5	22	20
Волинська	65	-	16	15
Дніпропетровська	101	4	18	15
Житомирська	77	9	14	21
Закарпатська	74	2	12	13
Івано-Франківська	26	10	4	12
Кіровоградська	14	19	2	12
Луганська	40	5	12	13
Львівська	90	1	18	19
Миколаївська	13	18	3	13
Одеська	80	11	15	18
Полтавська	162	-	25	21
Рівненська	34	7	9	14
Сумська	97	3	15	12
Тернопільська	-	17	-	19
Харківська	119	17	20	17
Херсонська	47	11	12	12
Хмельницька	57	18	4	20
Черкаська	1	20	-	14
Чернівецька	50	4	10	10
Чернігівська	112	3	19	18
Київське МСТ	1			
Києво-Святошинська РСС	21		1	1
Підприємства і організації Укоопспілки	2			
Разом	1408	198	252	338

Продовження додатку Б

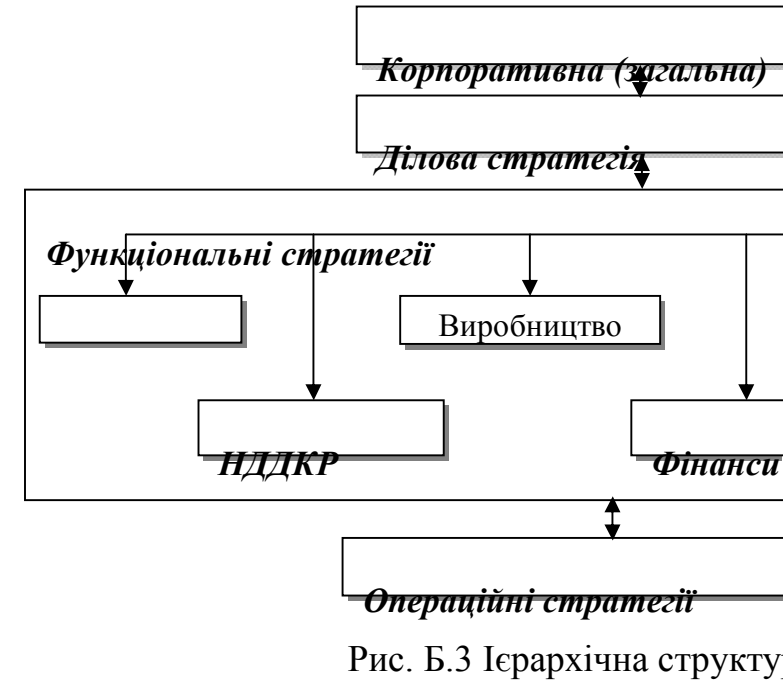


Рис. Б.3 Ієрархічна структура

Продовження додатку Б

Рівень 1
Відповідальність
корпоративного

Корпоративний
масштаб

Корпоративні
цілі і показники

Корпоративні
стратегії

Двосторонній

Двосторонній

Двосторонній

вплив

вплив

вплив

Рівень 2
Відповідальність
керівників
функціональних
відділів

Місія
функціональних
одиниць
(виробництво,

Цілі
функціональних
одиниць
(виробництво,

Стратегії
функціональних
одиниць
(виробництво,

Двосторонній

Двосторонній

Двосторонній

вплив

вплив

вплив

Рівень 3
Відповідальність
керівників

Місія
господарських
підрозділів

Цілі
господарських
підрозділів

Стратегії
господарських
підрозділів

Двосторонній

Двосторонній

Двосторонній

вплив

вплив

вплив

Рівень 4
Відповідальність

Додаток В

Групування методологічних прийомів здійснення стратегічного аналізу

- **стратегічний аналіз макрооточення підприємства.**
 - – аналіз інформаційних оглядів, проекти, звітів, статистичних довідок;
 - – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізі статистичної оцінки;
 - – економетричне моделювання
- **стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):**
 - – аналіз життєвого циклу галузі;
 - – аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
 - – якісні методи прогнозування;
 - – бенчмаркінг;
 - – кластерний аналіз;
 - – метод сценаріїв;
 - – імітаційне моделювання;
 - – методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)
- **стратегічний аналіз організації:**
 - аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
 - аналіз вектора зростання;
 - ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
 - – SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
 - – SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
 - – матриця BCG (матриця “Зростання / Частка”, розроблена Бостонською консалтинговою групою);
 - – матриця GE/McKinsey (матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції”);
 - – матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією *Shell*);
 - – PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
 - – аналіз життєвого циклу організації;
 - – аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
 - – аналіз вразливості організації;
 - – порівняльний аналіз “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”;
 - – причинно-наслідковий аналіз;

- **стратегічний аналіз продукту:**
 - – аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
 - – аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
 - – аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
 - – аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
 - – аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
 - – аналіз впливу зацікавлених сторін;
- **стратегічний фінансовий аналіз**
 - підготовка проєктованих фінансових звітів;
 - – прогнозування за методом проценту від продажу;
 - – стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
 - – розрахунок фінансових коефіцієнтів;
 - діагностика (прогнозування) банкрутства
- **стратегічний інвестиційний аналіз.**
 - чиста приведена вартість;
 - – реальні опціони;
 - – методи формування господарського портфеля;
 - – методи варіантного аналізу;
 - – аналіз ризиків
- **аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:**
 - – матриця вибору головної стратегії;
 - – аналіз ключових факторів успіху;
 - – методи імітаційного моделювання;
 - – теорія ігор;
 - – теорія масового обслуговування;
 - – методи сітьового аналізу;
 - – методи експертних оцінок;
 - – підготовка стратегічного плану.

Додаток З

Таблиця 3.1

Показники ФГД Тернопільської ОСС в цілому та в розрізі галузей
за 1997-2004 роки

Роки	У1	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
1997	49329	1270.7	120.0	54.0	11.84	32.97	180.2	3120.0	8404.0	3529.6	42.0	50.4	273.7	180.4	62.0	37.4
1998	43559	1210.0	118.0	57.2	11.94	211.90	170.8	2800.0	8002.0	3810.9	48.0	51.4	255.02	194.1	77.0	36.2
1999	33439	1170.0	115.0	59.1	12.34	210.51	173.2	2400.0	7200.0	4032.0	56.0	60.5	193.06	205.0	44.0	34.3
2000	33028	1160.7	113.4	60.0	12.85	131.2	180.4	2098.0	7402.0	5446.0	61.0	63.5	183.08	174.9	48.0	31.13
2001	39982	1154.4	60.6	69.0	25.16	58.3	170.5	1013.0	6093.0	6087.0	83.0	95.6	234.9	160.8	50.0	20.75
2002	42125	1149.0	60.7	75.4	25.72	51.0	205.0	629.0	4890.0	6652.0	113.0	101.0	205.48	90.7	52.0	20.10
2003	42957	1142.4	57.9	74.9	28.20	49.7	162.0	310.0	3907.0	6701.0	143.0	37.6	265.16	73.7	47.0	17.50
2004	45752	1125.4	53.5	73.6	30.48	50.1	155.1	801.0	3435.0	7724.0	187.0	31.3	294.9	97.8	41.0	15.62

У1 - обсяг роздрібного товарообороту по системі ОСС, тис. грн.

x1 - кількість населення області, тис. грн

x2 - кількість пайовиків, тис. грн

x3 - пайовий капітал, млн. грн.

x4 - середній пайовий внесок, грн.

x5 - статутний фонд, млн. грн.

x6 - середня вартість основних засобів, млн. грн.

x7 - сума банківських кредитів, тис. грн.

x8 - середньоспискова чисельність, чол.

x9 - фонд оплати праці, тис. грн..

x10 - середня заробітна плата в грн.

x11 - продуктивність праці, грн.

x12 - фондвіддача, грн.

x13 - наявність торгової площі, тис. м

x14 - середня вартість залишків

x15 - товарооборотність

Таблиця 3.2

Показники ГФД підприємств торгівлі Тернопільської ОСС
за 1997-2004 роки

Роки	У(х1)	х2	У(х3)	х4	х5	х6	х7	х8	х9	х10	х11	х12	х13	х14
1997	-1745	28.20	40930.0	2789.0	205.1	43.2	6601.6	56.0	7706.0	18.0	6200.0	20.0	6750.0	43.0
1998	-2915	32.93	34772.0	1950.0	143.3	36.6	6614.0	59.0	7050.0	20.0	5257.0	21.0	6900.0	49.0
1999	-3846	38.22	26394.0	1242.0	98.3	28.0	6960.0	60.0	6840.0	25.0	3843.0	19.10	7142.8	50.0
2000	-3088	31.13	26099.0	1083.0	71.90	11.6	65.3	63.0	4742.0	26.0	2967.0	18.16	733.0	61.0
2001	-1917	20.75	31384.0	1000.0	67.5	10.4	95.6	58.0	4750.0	27.0	2413.0	16.34	1084.0	86.0
2002	-399	20.10	33740.0	889.0	58.6	9.0	36.6	52.0	4764.0	22.0	2051.0	15.68	1371.0	112.0
2003	272	17.50	33538.0	758.0	50.8	7.6	37.6	47.0	4317.0	9.0	1360.0	15.36	2058.0	136.0
2004	239	15.62	35756.0	698.0	50.7	6.3	31.3	41.0	4607.0	6.0	1211.0	13.54	2458.0	174.0

У(х1) - фінансовий результат торговельної діяльності

х2 - витрати обороту у % до товарообороту

У(х3) - товарооборот, тис. грн.

х4 - кількість підприємств торгівлі діючих, одиниць

х5 - площа діючих магазинів, тис. м²;

х6 - питома вага споживчої кооперації в товарообороті області, %

х7 - товарооборот на 1 людину, грн.

х8 - товарооборотність, дні

х9 - товарні запаси, тис. грн.

х10 - кількість збиткових організацій, одиниць

х11 - середньспискова чисельність працюючих, чол.

х12 - реалізоване накладання, %.

х13 - середньомісячне навантаження, грн.

х14 - середньомісячна зарплата

Таблиця 3.3

Показники ФГД підприємств громадського харчування Тернопільської
ОСС за 1997-2004 роки

Роки	У(х1)	х2	х3	У(х4)	х5	х6	х7	х8	х9	х10	х11	х12	х13	х14
1997	-97	37.38	33.4	8399.0	3814.0	619.0	30.91	28.9		420.0	2420.0	49.0	-	-
1998	-373	39.04	31.2	8787.0	4034.0	520.0	24.1	29.5		725.0	2011.0	46.0	-	-
1999	-896	46.15	30.1	7045.0	3671.0	434.0	18.7	28.6	485.0	932.0	1767.0	42.0	-	-
2000	- 739.0	37.12	29.0	6929.0	3207.0	325.0	13.9	29.9	586.0	458.0	1298.0	47.0	1503	36
2001	- 325.0	32.00	26.5	8598.0	4026.0	306.0	12.9	31.8	651.0	667.0	1103.0	61.0	2762	46
2002	- 385.0	31.58	25.66	8386.0	4178.0	269.0	11.3	27.7	647.0	945.0	951.0	81.0	2961	46
2003	14.0	29.12	27.41	9419.0	4806.0	237.0	10.1	29.3	659.0	1242.0	756.0	101.0	2627	28
2004	51.0	27.85	26.78	9996.0	5093.0	233.0	10.3	30.0	704.0	1350.0	645.0	116.0	2854	23

У(х1) - фінансовий результат підприємств громадського харчування, тис. грн

х2 - витрати обертання громадського харчування, % до обороту

х3 - реалізоване накладання %

х4 - товарооборот громадського харчування, тис. грн.

х5 - власна продукція громадського харчування, тис. грн.

х6 - кількість підприємств громадського харчування діючі, одиниць

х7 - кількість посадочних місць, діючих тис. одиниць

х8 - питома вага товарообороту споживчої кооперації в товарообороті області %

х9 - товарні запаси, тис. грн.

х10 - середньомісячне навантаження, грн.

х11 - середньспискова чисельність, чол.

х12 - середньомісячна зарплата, грн.

х13 - товарооборот ГВП, тис. грн.

х14 - кількість ГВП, одиниць

Таблиця 3.4

Показники ФГД заготівлі Тернопільської ОСС
за 1997-2004 роки

Роки	У(х1)	х2	х3	У(х4)	х5	х6	х7	х8
1997	138.0		24.75	12515.0		737.0	16005.0	75.0
1998	- 271.0		29.53	11784.0		621.0	12500.0	69.0
1999	- 545.0		36.08	7797.0		545.0	1355.0	53.0
2000	-577	889	21.16	6472.0	128.0	480.0	1455.0	57.0
2001	-297	1061	15.33	8699.0	117.0	396.0	2208.0	78.0
2002	-199	608	14.0	7341.0	128.0	205.0	2712.0	85.0
2003	21	587	11.1	7382.0	115.0	147.0	5692.0	101.0
2004	19	466	8.17	8476.0	113.0	109.0	8658.0	115.0

У(х1) - фінансовий результат, тис.грн.;

х2 - валові доходи, тис.грн.;

х3 - витрати оборотання, %;

У(х4) - заготівельний оборот, тис.грн.;

х5 - кількість заготовб'єднань + кількість заготпунктів, одиниць;

х6 - середньоспискова чисельність, чол.;

х7 - середньомісячне навантаження, грн.;

х8 - середньомісячна зарплата, грн.

Таблиця 3.5

Показники ФГД виробництва Тернопільської ОСС
за 1997-2004 роки

Роки	У(х1)	х2	У(х3)	х4	х5	х6	х7	х8
1997	337		13484.0			1600.0	5603.0	68.0
1998	-305		12763.0			1665.0	5900.0	65.0
1999	-1345		9880.0			1057.0	570.0	63.0
2000	- 1193.0	93	9310.0	10563.0	112.9	1361.0	773.0	96.0
2001	- 991.0	96	10494.0	11222.0	110.5	1131.0	977.0	123.0
2002	- 409.0		9400.0	9149.0	105.7	802.0	1472.0	180.0
2003	36.0	78	9272.0	7862.0	102.4	428.0	1492.0	234.0
2004	- 52.0	73	10225.0	8054.0	93.4	352.0	2042.0	312.0

У(х1) - фінансовий результат, тис.грн.

х2 - кількість діючих підприємств, одиниць

У(х3) - товарна продукція, тис.грн.

х4 - витрати виробництва, тис.грн.

х5 - частка витрат виробництва у реалізації продукції, %

х6 - середньоспискова чисельність, чол.

х7 - середньомісячне навантаження, грн.

х8 - середньомісячна зарплата в еквіваленті повної зайнятості, грн.

Додатки К

Таблиця К.1

Показники ГФД районних СТ Тернопільської області
за 2004 рік

Райони	x2	x3	x4	x5	x5a	x6	x6a	x7	x7a	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	
Бережанський	2604.0	189.0	265.0	16.0	98.0	15.0	115.0	1.0	- 17.0	540.5	197.0	171.0	5562.0	1852.0	4747.0	100.	
Борщівський	3483.0	156.0	167.0	25.0	6.0	24.0	8.0	1.0	- 2.0	266.6	135.0	110.0	6361.0	2358.0	5190.0	111.	
Бучацький	2859.0	90.0	158.0	12.0	8.0	11.0	15.0	1.0	- 7.0	271.8	200.0	- 45.0	5953.0	2254.0	4424.0	136.	
Гусятинський	3498.0	117.0	171.0	7.0	-	133.0	5.0	51.0	2.0	184.0	303.0	216.0	55.0	8231.0	2625.0	7460.0	105.
Заліщицький	3831.0	99.0	257.0	9.0	-	127.0	5.0	4.0	4.0	131.0	496.4	204.0	246.0	6168.0	3427.0	4539.0	146.
Збаразький	4225.0	81.0	151.0	15.0	-	40.0	8.0	42.0	7.0	- 82.0	294.0	193.0	- 11.0	4579.0	1953.0	3994.0	196.
Зборівський	3609.0	28.0	69.0	15.0	-	27.0	12.0	4.0	3.0	- 31.0	113.1	178.0	19.0	2787.0	1985.0	1773.0	231.
Козівський	2338.0	66.0	114.0	13.0	-	362.0	10.0	374.0	2.0	- 12.0	166.8	181.0	68.0	5986.0	2309.0	4433.0	61.
Кременецький	2249.0	115.0	147.0	17.0	-	63.0	14.0	69.0	3.0	132.0		187.0	52.0	4318.0	1430.0	3656.0	72.
Лановецький	4341.0	37.0	82.0	9.0	-	22.0	7.0	6.0	2.0	- 28.0	92.4	138.0	-	2808.0	1550.0	3319.0	71.
Монастирський	2561.0	22.0	119.0	8.0	-	85.0	5.0	-	3.0	- 85.0	161.2	160.0	- 17.0	3579.0	1651.0	2840.0	119.
Підволочиський	3606.0	123.0	171.0	23.0	-	41.0	21.0	77.0	2.0	- 36.0	286.6	162.0	-	4401.0	2026.0	3727.0	185.
Підгаєцький	490.0	31.0	56.0	5.0	-	- 9.0	3.0	4.0	2.0	- 13.0	59.4	177.0	- 5.0	1169.0	648.0	785.0	48.
Теребовлянський	4038.0	121.0	226.0	11.0	-	89.0	11.0	89.0	-	-	438.9	215.0	-	7901.0	1865.0	6962.0	29.
Тернопільський	2578.0	135.0	137.0	12.0	-	22.0	9.0	4.0	3.0	- 26.0	303.8	216.0	97.0	3934.0	915.0	5591.0	129.
Чортківський	2231.0	134.0	169.0	7.0	-	66.0	5.0	76.0	2.0	- 10.0	430.6	222.0	382.0	5675.0	1860.0	4948.0	77.

Шумський	5006.0	48.0	127.0	8.0	30.0	7.0	69.0	1.0	- 39.0	224.9	174.0	- 68.0	6453.0	2210.0	226 5689.0	80.
Підприємства ОСС	-	146.0	825.0	33.0	4.0	26.0	231.0	7.0	- 227.0	2999.5	338.0	3928.0	30685.0	17194.0	1201.0	3619.
Всього	53547.0	1738.0	3435.0	245.0	176.0	198.0	1238.0	46.0	- 1062.0	7724.1	228.0	4608.0	116551.0	50113.0	75278.0	5515.

х2 - чисельність пайовиків, осіб
 х3 - сума пайового капіталу, тис.грн.
 х4 - середньооблікова чисельність, осіб фактично
 х5 - кількість організацій
 х6 - кількість прибуткових організацій
 х7 - кількість збиткових організацій, шт.
 х5а - фінансовий результат, тис.грн.

х6а - сума прибутку,
 тис.грн.
 х7а - сума збитку, тис.грн.
 х8 - фонд оплати праці, фактичний, тис.грн.
 х9 - середньомісячна зарплата, грн.
 х10 - наявність власних обігових коштів, тис.грн.
 х11 - основні засади (залишкова вартість), тис.грн.
 х12 - статутний капітал
 х13 - пайовий капітал
 х14 - дебіторська заборгованість
 х15 - кредиторська заборгованість, тис.грн

Таблиця К.2

Показники ГФД торгівлі районних СТ Тернопільської області
за 2004 рік

Райони	У(х1)	У(х2)	х3	х4	х5	х6	х7	х8	х9	х10	х11	х12	х13	х14	х15	х16
Бережанський	14.0	2968.0	51.0	3346.0	340.0	39.0	33.4	2498.0	17.23	17.26	117.0	2500.0	247.9	209.0	5.0	153.0
Борщівський	-	2187.0	45.0	2639.0	260.0	38.0	11.2	1879.0	13.55	13.31	99.0	1875.0	178.6	153.0	5.0	86.0
Бучацький	1.0	1380.0	46.0	4071.0	141.0	41.0	65.9	1826.0	16.81	21.81	78.0	1825.0	156.4	207.0	7.0	- 3.0
Гусятинський	- 28.0	1409.0	51.0	5955.0	124.0	35.0	31.8	3354.0	11.43	11.85	54.0	3358.0	115.1	274.0	5.0	- 146.0
Заліщицький	- 117.0	2792.0	43.0	2971.0	620.0	62.0	33.5	2327.0	13.00	20.09	106.0	2325.0	266.0	222.0	5.0	224.0
Збаразький	-	2083.0	41.0	2288.0	250.0	44.0	22.7	2346.0	16.29	20.06	84.0	2342.0	201.7	227.0	5.0	118.0
Зборівський	2.0	560.0	46.0	3350.0	60.0	38.0	21.2	1556.0	18.39	23.39	43.0	1558.0	78.6	218.0	9.0	17.0
Козівський	293.0	1036.0	37.0	2462.0	171.0	56.0	22.4	2466.0	16.51	19.59	51.0	2467.0	85.5	204.0	6.0	383.0
Кременецький	- 1.0	1180.0	27.0	1573.0	133.0	41.0	9.3	2138.0	13.05	15.17						77.0
Лановецький	- 7.0	421.0	18.0	1220.0	88.0	71.0	33.9	1349.0	17.34	23.52	45.0	1350.0	45.7	146.0	13.0	- 67.0
Монастирський	- 83.0	1084.0	26.0	1942.0	130.0	46.0	41.1	2203.0	19.89	22.74	66.0	2200.0	97.0	197.0	7.0	- 17.0
Підволочиський	38.0	1999.0	42.0	3062.0	211.0	50.0	11.8	2251.0	13.11	14.86	81.0	2250.0	143.3	161.0	5.0	78.0
Підгаєцький	5.0	392.0	9.0	444.0	54.0	48.0	38.5	3267.0	17.09	17.60	15.0	3267.0	23.7	198.0	5.0	- 54.0
Теребовлянський	48.0	2701.0	40.0	2758.0	323.0	23.0	20.4	2779.0	13.99	13.96	110.0	2775.0	263.0	271.0	5.0	40.0
Тернопільський	- 14.0	2456.0	34.0	2141.0	188.0	31.0	12.3	2804.0	17.51	17.47	84.0	2800.0	209.3	239.0	4.0	40.0
Чортківський	17.0	2146.0	58.0	3907.0	273.0	44.0	10.9	1965.0	14.82	17.05	99.0	1967.0	203.6	186.0	6.0	321.0
Шумський	64.0	1554.0	49.0	4016.0	147.0	32.0	25.1	2158.0	16.22	15.83	66.0	2158.0	132.9	185.0	5.0	4.0
Підприємства ОСС	7.0	4406.0	23.0	2582.0				3758.0		11.06	193.0	3767.0	500.1	237.0	3.0	-462
КП "Коопторг"		3002.0			519.0	34.0										
Всього	239.0	35756.0	686.0	50727.0	4562.0	42.0	6.3	2460.0	13.53	15.61	1453.0	2458.0	3041.8	209.0	5.0	792.0

У(x1) - фінансовий результат торгівлі, тис.грн

У(x2) - оборот роздрібною торговою мережі, тис.грн

x3 - кількість діючих магазинів, одиниць.

x4 - торгова площа м

x5 - товарні запаси у торговельній мережі, тис.грн.

x6 - товарооборотність, дні

x7 - питома вага товарообороту споживчої кооперації в обороті області, %

x8 - продуктивність праці підприємства громадського харчування, грн.

x9 - реалізоване накладання, % до обороту

x10 - витрати обертання в торгівлі, % до обороту

x11 - середньоблікова чисельність працюючих в торгівлі, осіб

x12 - середньомісячне навантаження на одного працівника торгівлі, тис.грн

x13 - фонд оплати праці у торгівлі, тис.грн.

x14 - середньомісячна заробітна плата працівників торгівлі, грн.

x15 - чисельність на 10 тис.грн. середньомісячного торгівельного обороту

x16 - власні обігові кошти торгівлі, тис.грн.

Таблиця К.3

Показники ФГД громадського харчування районних СТ Тернопільської області
за 2004 рік

Райони	У(х1)	У(х2)	х3	х4	х5	х6	х7	х8	х9	х10	х11	х12	х13	х14
Бережанський	8.0	1111.0	531.0	19.0	817.0	1499.0	30.90	32.99	71.0	1500.0	108.4	141.0	7.0	51.0
Борщівський	1.0	616.0	400.0	10.0	400.0	1203.0	16.29	16.13	43.0	1200.0	35.1	68.0	8.0	
Бучацький	1.0	298.0	112.0	12.0	414.0	1568.0	23.26	22.59	24.0	1567.0	34.6	180.0	10.0	-17.0
Гусятинський	33.0	474.0	267.0	14.0	544.0	1068.0	39.16	34.60	58.0	1067.0	65.6	148.0	15.0	108.0
Заліщицький	-14.0	1285.0	1028.0	14.0	740.0	1510.0	25.67	26.13	93.0	1508.0	153.5	178.0	9.0	-14.0
Збаразький	-7.0	188.0	71.0	11.0	642.0	921.0	23.94	33.51	26.0	925.0	32.2	158.0	16.0	-98.0
Зборівський	-3.0	156.0	60.0	6.0	240.0	1000.0	28.85	26.92	14.0	1000.0	15.Чер	100.0	11.0	-45.0
Козівський	-	381.0	206.0	17.0	765.0	1283.0	21.75	33.00	41.0	1283.0	45.7	146.0	12.0	-75.0
Кременецький	3.0	519.0	209.0	16.0	542.0	1311.0	27.17	31.98						37.0
Лановецький	-13.0	307.0	62.0	13.0	444.0	1163.0	21.17	24.10	26.0	1167.0	26.0	98.0	10.0	-29.0
Монастирський	-2.0	347.0	142.0	7.0	640.0	964.0	25.65	28.53	34.0	967.0	40.8	113.0	12.0	-5.0
Підволочиський	1.0	406.0	150.0	13.0	674.0	1025.0	27.59	28.82	41.0	1025.0	50.1	127.0	12.0	-138.0
Підгасцький	1.0	165.0	60.0	5.0	222.0	1146.0	35.15	32.12	26.0	1150.0	18.7	130.0	19.0	-7.0
Теребовлянський	4.0	1126.0	460.0	26.0	1022.0	1406.0	27.86	27.60	87.0	1408.0	130.1	155.0	9.0	-64.0
Тернопільський	-10.0	418.0	205.0	10.0	374.0	1201.0	29.67	33.97	31.0	1200.0	53.5	154.0	9.0	8.0
Чортківський	-9.0	265.0	19.0	13.0	460.0	2007.0	17.36	18.11	9.0	2008.0	19.0	144.0	4.0	-18.0
Шумський	1.0	303.0	106.0	10.0	324.0	1160.0	25.82	28.10	26.0	1158.0	40.2	152.0	10.0	-50.0
Підприємства ОСС	51.0	558.0	455.0	14.0	945.0	1290.0	27.35			1533.0	112	162.0	8.0	
КП "Коокторг"		1072.0	550.0					25.8	91.0	2092.0	167.8	282.0	6.0	
Разом	56.0	9995.0	5093.0	230.0	10209.0			27.9	791.0	1350.0	1104.9	147.0	9.0	-356.0

х1 - фінансовий результат в громадському харчуванні, тис.грн.;

х2 - роздрібний товарообіг підприємств громадського харчування, тис.грн.;

х3 - реалізація продукції власного виробництва підприємств громадського харчування,

тис.грн.

x4 - підприємства громадського харчування, одиниці;

x5 - кількість посадових місць;

x6 - продуктивність праці у громадському харчуванні;

x7 - реалізоване накладання у громадському харчуванні у % до обороту;

x8 - витрати обертання громадського харчування, у % до обороту;

x9 - середньооблікова чисельність у громадському харчування, осіб;

x10 - середньомісячне навантаження на 1 працівника у громадському харчуванні, грн.;

x11 - фонд оплати праці у громадському харчуванні, тис.грн.;

x12 - середньомісячна зарплата, грн.;

x13 - чисельність на 10тис.грн. середньомісячного обороту у г/х;

x14 - власні обігові кошти громадського харчування, тис.грн.

Показники ФГД заготівлі Тернопільської ОСС в
розрізі районів за 2004 рік

Район	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
Бережанський	563.0	17.0	3608.0	8019.0	30.8	197.0	4.0	16.4		-16
Борщівський	-	3.0		13889.0	4.3	119.0				1
Бучацький	439.0	8.0	9150.0	23417.0	11.8	246.0	2.0	7.7	- 8.0	6
Гусятинський	795.0	17.0	5100.0	6038.0	26.5	170.0	3.0	9.9	117.0	2
Заліщицький	435.0	10.0	6042.0	1475.0	15.5	215.0	3.0	7.6	28.0	-6
Збаразький	117.0	14.0	750.0	3942.0	18.1	116.0	14.0	25.6	- 8.0	-16
Зборівський		2.0		4750.0	6.0	250.0			46.0	-6
Козівський	162.0	4.0	4500.0	9194.0	9.4	261.0	3.0	1.9	- 204.0	-6
Кременецький				22833.0				5.7	- 28.0	-
Лановецький		3.0		-					- 69.0	-
Монастирський	90.0	8.0	1500.0	3200.0	7.9	132.0	10.0	16.7	52.0	-6
Підволочиський	294.0	5.0	8167.0	15639.0	8.6	239.0	2.0	9.5	38.0	-2
Підгаєцький	380.0	12.0	7917.0	3000.0	12.4	258.0	4.0	11.3	56.0	-6
Теребовлянський	258.0	8.0	4300.0	11717.0	11.2	187.0	4.0	11.6	- 74.0	-15
Тернопільський	479.0	3.0	39917.0	51167.0	1.2	100.0	1.0	4.8	49.0	1
Чортківський	819.0	20.0	4875.0	6548.0	24.9	148.0	3.0	7.6	5.0	3
Шумський	187.0	13.0	2225.0	3714.0	14.4	171.0	8.0	35.8	- 26.0	-41
Разом по рай	5386.0	157.0	4583.0	8908.0	209.6	178.0	3.0	10.3	-26	
Заготівник	244.0	12.0	1850.0		23.3	177.0	6.0	21.3	107.0	3
Всього по ОСС	5629.0	169.0	4300.0	8657	232.9	178.0	4.0	10.8	81.0	19

x1 - заготівельний оборот, тис.грн.;

x2 - середньооблікова чисельність, осіб;

x3 - середньомісячне навантаження на 1 працівника, грн.;

x4 - продуктивність праці, тис.грн.;

x5 - фонд оплати праці, тис.грн.;

x6 - середньомісячна з/п, грн.;

x7 - чисельність на 10 тис.грн. середньомісячного обороту;

x8 - витрати обертання у % до обороту;

x9 - власні обігові кошти заготівлі, тис.грн.;

x10 - фінансовий результат від реалізації робіт, постуг товарів, тис.грн.

Показники ФГД виробництва Тернопільської ОСС в
розрізі районів за 2004 рік

Район	x1	x1a	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
Бережанський	630.0	556.0	33.0	1850.0	64.0	213.0	7.0	104.7	2.0	-71
Борщівський	125.0	54.0	3.0	1500.0	3.2	89.0	6.0	98.1	1.0	-
Бучацький	876.0	866.0	30.0	4242.0	31.9	156.0	4.0	99.8	3.0	20.0
Гусятинський	657.0	657.0	17.0	6083.0	24.0	222.0	3.0	100.0	1.0	-
Заліщицький	1055.0	322.0	12.0	6708.0	7.9	165.0	4.0	98.8	-	-
Збаразький	480.0	65.0	14.0	450.0	18.4	128.0	28.0	126.2	15.0	-26.0
Зборівський	44.0	18.0	4.0	750.0	2.8	117.0	20.0	100.0	-	2.0
Козівський	142.0	58.0	10.0	808.0	6.7	93.0	20.0	110.3	6.0	-36.0
Кременецький	267.0							106.4	26.0	-21.0
Лановецький	10.0				0.9	75.0			-	-
Монастирський	57.0	35.0	2.0	2917.0	0.8	67.0	7.0	102.9	-	-25.0
Підволочиський	263.0	254.0	18.0	1408.0	23.9	133	9.0	99.6	-	1.0
Підгаєцький	188.0	188.0	1.0	15667.0	1.7	142.0	65.5	100.0	-	
Теребовлянський	245.0	103.0	8.0	2858.0	2.0	56	9.0	101.9	-	
Тернопільський		218.0	16.0	1650.0	28.7	217	9.0	115.1	-	
Чортківський	320.0	320.0	5.0	5333.0	9.0	150.0	2.0	99.7	-	-16.0
Шумський	15.0	10.0	3.0	833.0	0.9	75.0	30.0	90.0	1.0	
Разом	5592.0	3991.0	203.0	2408.0	274.1	166.0	6.0	102.3	1.0	
Господарства ОСС	4633.0	4632.0	255.0	1800.0	1044.3	407.0	7.0		44.0	-172.0
Всього по ОСС	10225.0	8623.0	458.0	2042.0	1318.4	312.0	6.0	111.5	52.0	948.0

- x1 - обсяг промислової продукції, товарна продукція, тис.грн.;
x2 - середньоспискова чисельність, осіб;
x3 - середньомісячне навантаження, грн.;
x4 - фонд оплати праці, тис.грн.;
x5 - середньомісячна зарплата, грн.;
x6 - чисельність на 10 тис.грн. середньомісячного обороту, осіб;
x7 - витрати у % до випуску (ТП), %;
x8 - фінансовий результат, тис.грн.;
x9 - власні обігові кошти виробництва, тис.грн.;
x10 - товарна продукція

Додаток Л

Аналіз та оцінка стратегічних альтернатив розвитку Тернопільської ОСС

Додаток Л.1

Характеристика життєвих циклів галузі та конкурентних позицій суб'єкта господарювання

Життєві цикли

Зародження. Галузь, що перебуває на стадії, як правило, виникла недавно, як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність прибутку, як правило, немає – навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів поки що мають від'ємне значення: йде поглинання коштів для потреб розвитку.

Розвиток. На цій стадії продукція починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки фірм і технології відомі набагато краще, і впровадження у галузь нових “гравців” виявляється набагато складнішою справою. Обсяг продажу швидко зростає, хоча потоки грошових коштів все ще можуть бути від'ємними.

Зрілість. На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купляють продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг продажу досягає гранично високого рівня, після чого починається сповільнення зростання повна зупинка. Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і залишається на цьому рівні або починає поступово знижуватися, у той час як грошові потоки залишаються або набувають позитивне значення.

Занепад. На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами цього є або те, що нові, якісніші, її замітники починають витісняти стару продукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, а у багатьох галузях і звуження асортименту товарів. Обсяг продажу різко зменшується, прибутки знижуються, потоки грошових коштів також скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля.

Конкурентні позиції

Домінуюча позиція (лідер). Цю позицію у галузі повинен посідати лише один представник даного бізнесу. Домінуюча позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визнає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби.

Сильна позиція. Сильний вид бізнесу звичайно сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 раза більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

Сприятлива позиція. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

Слабка позиція. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати “генератором” прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Можна назвати ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі:

Нежиттєздатна позиція. Такий вид бізнесу не буде мати сильних сторін не тільки у теперішньому часі, але і в майбутньому. Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу, окрім дезінвестицій, – намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча не скоріше тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують “на плаву” нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати вигідніший варіант його продажу.

Стратегії, що пропонуються фірмою Артур Д.Літл.

Позначення	Стратегія
A	Зворотна інтеграція
B	Розвиток бізнесу за кордоном
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном
D	Реалізація системи збуту
E	Нарощування виробничих потужностей
F	Експорт тієї ж продукції
G	Пряма інвестиція
H	Невпевненість
I	Початкова стадія розвитку ринку
J	Ліцензування за кордоном
K	Повна раціоналізація
L	Проникнення на ринок
M	Націоналізація ринку
N	Методи і функції ефективності
O	Нові продукти / нові ринки
P	Нові продукти / ті ж самі ринки
Q	Раціоналізація продукції
R	Раціоналізація асортименту продукції
S	“Чисте” виживання
T	Ті ж самі продукти / нові ринки
U	Ті ж самі продукти / ті ж самі ринки
V	Ефективна технологія
W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
X	Відмова від виробництва

Значення змінних, що характеризують різні стадії життєвого циклу галузі

Чинник	Стадія зрілості			
	Зародження	Розвиток	Зрілість	Старість (занепад)
Темп приросту	?	> ВВП	≤ ВВП	< 0
Передбачуваність зростання	?	Невизначений	Добре відомий	Добре відомий
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Поновлена	Звужена
Кількість конкурентів	Зростаюча	Велика та зростаюча з наступним зменшенням	Небагато постійних	Зменшення
Поділ ринку	Фрагментарний	Фрагментарний, декілька лідерів	Концентрований	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Постійна зміна позицій лідерів	Лідери, що закріпилися	Висока стабільність
Постійність споживачів	Нікого або невелика кількість	Деяка; агресивні споживачі	Встановлення визначених споживацьких переваг	Постійність
Стартові бар'єри	Практично ніяких	Достатньо низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Разробка концепції і продуктової програми	Відпрацювання і розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Додаток Л.3 Характеристика позицій на матриці ADL

Домінуюча / Зародження. Це, імовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція. Необхідні для розвитку фінансові ресурси позичаються, звичайний розвиток реалізується з допомогою стратегії “повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання” (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V) або стратегії “утримання позиції – початок нового бізнесу” (Е, I, L). Необхідно інвестувати дещо швидше, ніж цього вимагає розширення ринку.

Домінуюча / Розвиток. Прибуткова позиція, яка імовірно, але не обов'язково породжує чистий позитивний потік грошових коштів. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегій “утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні” (А, С, N, U, V, W) або “утримання частки ринку – захист становища” (А, С, N, U, V, W). Доцільно продовжувати інвестування, щоб підтримати темпи зростання, що склались, і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

Домінуюча / Зрілість. Прибуткова позиція, яка відіграє роль “генератора” коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій “утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом” (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U) або “утримання частки ринку – захист становища” (А, С, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності.

Домінуюча / Занепад. Прибуткова позиція, яка відіграє роль “генератора” коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегії “утримання частки ринку – захист становища” (А, С, N, U, V, W). Кошти реінвестуються в міру необхідності.

Сильна / Зародження. Позиція, що може бути неприбутковою. Кошти позичаються, а звичайний розвиток можна реалізувати через стратегії “спроба поліпшити становище – старт” (Е, I, L) або “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Інвестувати потрібно так швидко, як того вимагає ринок.

Сильна / Розвиток. Позиція, яка з великою імовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій “спроба поліпшити становище – досягнення лідерства у ціноутворенні” (А, С, N, U, V, W) або “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання.

Сильна / Зрілість. Прибуткова позиція – “генератор” коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися шляхом виконання стратегій “утримання частки ринку – захист становища” (А, С, N, U, V, W) або “утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом” (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U). Рекомендується реінвестування в міру необхідності.

Сильна / Занепад. Прибуткова позиція, що використовується як “генератор” коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегій “утримання частки ринку – захист становища” (А, С, N, U, V, W) або “збирання (“жнива”)” (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати з допомогою стратегії

“утримання – збереження ніші” (C, D, N, Q, U). Доцільно здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримання становища.

Сприятлива / Зародження. Найімовірніше, неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегії “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Можна інвестувати, але вибірково.

Сприятлива / Розвиток. Помірковано прибуткова позиція. Кошти для розвитку залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток – з допомогою стратегії “спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку” (A, C, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

Сприятлива / Зрілість. Помірковано прибуткова позиція – “генератор” коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегії “належна експлуатація – зростання разом з виробництвом” (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія “знайти свою нішу і захищати її” (A, G, I, M, R, T). Рекомендується мінімальне та вибіркоче реінвестування.

Сприятлива / Занепад. Помірковано прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток, переважно, здійснюється шляхом реалізації стратегій “збирання (“жнивна”) – експлуатація ринкової ніші” (B, C, T, L, N, P, U, V), “утримувати – утримувати нішу” (C, D, N, Q, U) або “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W). Доцільно мінімально інвестувати в експлуатацію або відмовитися від інвестування.

Міцна / Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовні. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити з допомогою стратегії “вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація” (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності. Інвестувати потрібно дуже вибірково.

Міцна / Зростання. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити з допомогою стратегії “вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація” (G, L, T) або “швидкий пошук своєї частки – встигнути” (D, E, L, M, P, Q, R). Рекомендується вибіркоче інвестування.

Міцна / Зрілість. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток можна здійснити, реалізувавши стратегію “знайти нішу і утримувати її – утримувати нішу” (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W). Доцільні мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

Міцна / Занепад. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендуються стратегії “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W) або “відмова – відмова” (X). Доцільними є дезінвестиції або відмова від подальшого інвестування.

Слабка / Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Потрібно доводити життєздатність з допомогою стратегії “наздогнати – наздогнати” (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді

рекомендуються стратегії “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W) або “вихід – відмова від інвестування” (D, K, Q, R, S).

Слабка / Розвиток. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Основні стратегії “зсув” (D, L, M, N, Q, R, V, W) або “оновлення” (D, M, O, P, R, U) спрямовуються на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізується стратегія “відмова від бізнесу” (X). Можна вибірково інвестувати, особливо для оновлення, або відмовитися від інвестицій.

Слабка / Зрілість. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовні або отримуються від власної діяльності. Характерні стратегії, пов’язані з доведенням життєздатності: “зсув” (D, L, M, N, Q, R, V, W) або “оновлення” (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W). Інвестувати потрібно вибірково або взагалі відмовитися від інвестицій.

Слабка / Занепад. Неприбуткова позиція. Стратегія – “відмова від бізнесу” (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції.

