

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**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

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Тернопіль – 2006**

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано на кафедрі економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури Тернопільського державного економічного університету Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор **Фаріон Іван Дем'янович**,  
Тернопільський державний економічний університет,  
завідувач кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Кіндрацька Любомира Максимівна**,  
Київський національний економічний університет,  
завідувач кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу

кандидат економічних наук, доцент  
**Гордополова Наталя Василівна**,  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку

Провідна установа: Донецький державний університет економіки і торгівлі  
ім. Туган-Барановського Міністерства освіти і науки України, кафедра контролю і аналізу господарської діяльності,  
м. Донецьк

Захист відбудеться “6” квітня 2006 року о 15 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.01 Тернопільського державного економічного університету за адресою: 46000, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11, корпус 11, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського державного економічного університету за адресою: 46000, м. Тернопіль, вул. Львівська, 6.

Автореферат розісланий „4” березня 2006 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент

З.В. Задорожний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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, нерегульованість 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. Стрікланд 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;
- сформувати 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, пріоритетними 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.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У першому розділі „Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу та його місце в системі управління” обґрунтовано функціональну роль аналізу у формуванні системи стратегічного управління, висвітлено теоретико-методичні основи стратегічного аналізу та комплексно досліджено організаційно-економічні характеристики споживчої кооперації, які впливають на процес його здійснення.

В дисертаційній роботі зміст стратегічного аналізу розглядається на основі з’ясування взаємозв’язку з іншими видами економічного аналізу, зокрема перспективним, що є „командно-адміністративним”, „соціалістичним” прототипом і „першоосною” стратегічного аналізу того часу. Одночасно досліджуваний вид аналізу має значні відмінності, що враховують сучасні умови економічної реальності, яка маючи матеріально-ідеальний характер, еволюціонує. Адже термін „стратегічний аналіз” є порівняно новим і виник у результаті еволюції системи

управління і зародження стратегічного менеджменту. Поряд з тим, пріоритетна роль стратегічного аналізу з-поміж інших видів економічного аналізу та функцій управління підприємством безперечна. Вона визначається його значенням і викликана перевагами, до яких відносять: зменшення до мінімуму „невизначеності майбутнього”, складовими якого є зовнішні та внутрішні фактори, формування відповідних інформаційних банків, що дає можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, забезпечити довго- та короткострокову ефективність і прибутковість організації.

Стратегічний аналіз автором характеризується як самостійний вид аналізу й науки. Його практично-методичний інструментарій не є „чистим аналізом”, а своєрідним аналітичним апаратом, що дає змогу одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє ринкове середовище, уточнювати місію та формувати стратегічні цілі підприємства, генерувати „портфель” стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень.

Результати проведеного дослідження дозволили автору побудувати структурно-логічну модель системи стратегічного аналізу. До її основних елементів віднесено: діагностику внутрішнього стану, моніторинг середовища бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінку стратегічних позицій підприємства, аналіз стратегічних альтернатив (рис.1).

На думку дисертанта, завданнями стратегічного аналізу 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.

Подальше сходження від абстрактного до конкретного щодо з’ясування змісту стратегічного аналізу дало змогу розробити його класифікацію і забезпечило виділення наступних форм здійснення: залежно від суб’єкта - внутрішній, зовнішній; залежно від етапу в процесі стратегічного управління - стратегічний аналіз на етапі, що передує розробці стратегії, стратегічний аналіз на етапі розробки стратегії, стратегічний аналіз виконання стратегії, стратегічний аналіз оцінки і контролю виконання стратегії; залежно від ступеня зв’язку елементів середовища - стратегічний аналіз внутрішнього середовища, стратегічний аналіз мікросередовища, стратегічний аналіз макросередовища; залежно від об’єкта дослідження - аналіз факторів мікро- та макросередовища, аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства, стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації, стратегічний аналіз потенціалу підприємства та його складових; залежно від структури і типу виробництва - стратегічний аналіз диверсифікованих компаній, стратегічний аналіз однопрофільних підприємств; залежно від ієрархії управління організацією - стратегічний аналіз на



функціональному (діловому) рівні, стратегічний аналіз на корпоративному рівні, стратегічний аналіз на операційному рівні.

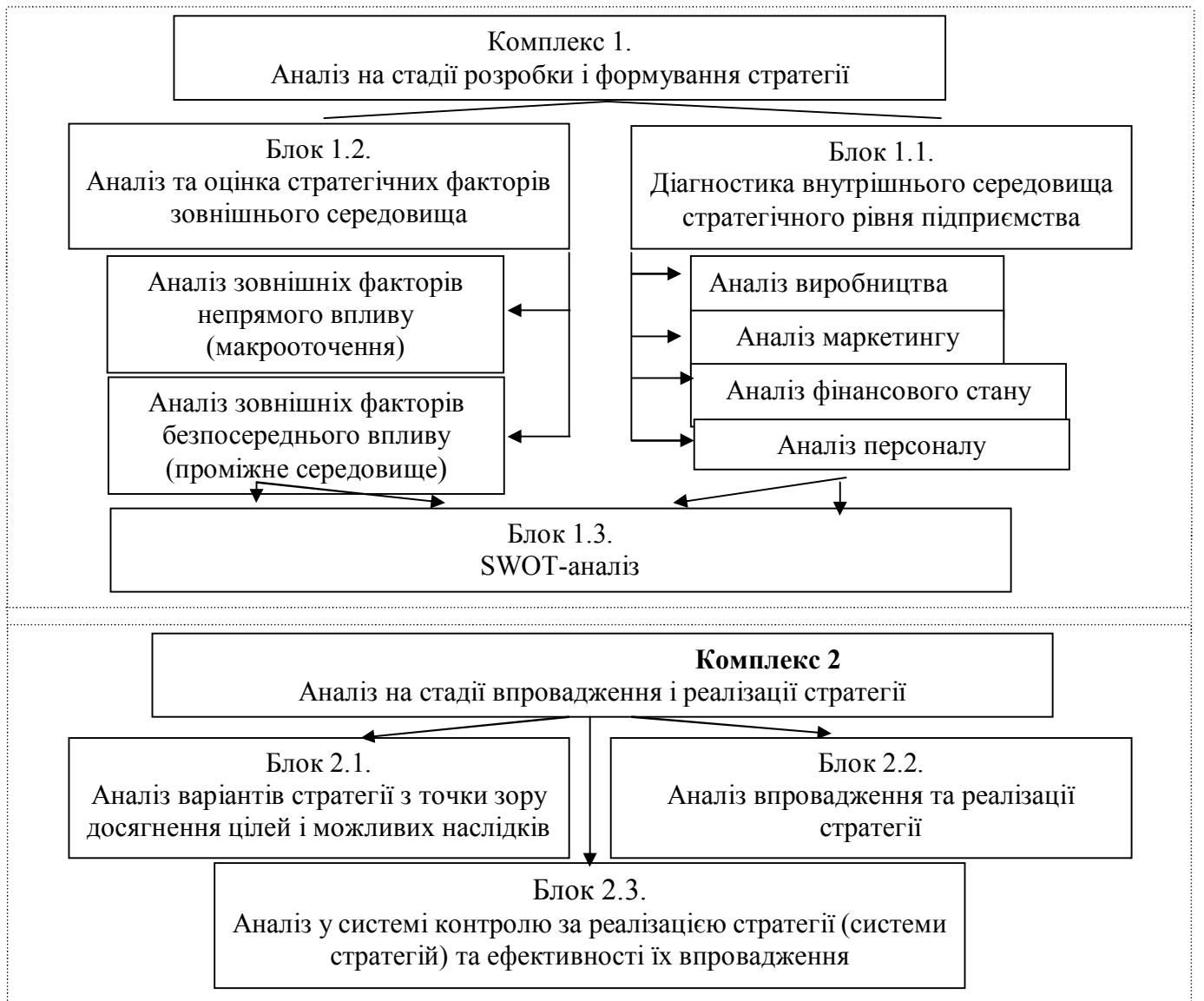


Рис. 1. Модель стратегічного аналізу.

Результатом здійснення стратегічного аналізу є вироблення і реалізація науково обґрунтованої стратегії її інформаційного забезпечення, відсутність якої є однією з головних причин нездатності підприємств витримувати конкурентну боротьбу, що забезпечує виживання в довготерміновій перспективі. Особливо це стосується господарюючих суб'єктів, зокрема, споживчої кооперації, що в минулому займала пріоритетне становище в економіці країни, в якій, і в даний час, сконцентровано значні виробничі потужності, чисельні кваліфіковані кадри. Споживча кооперація - це комплексна, багатогалузева за діяльністю організаційна система. Функціонуючи у сферах обігу і виробництва вона пов'язана із 20 галузями народного господарства, відтак потребує глибокої активізації ринкових механізмів та дієвих форм господарювання. Пріоритетним напрямком дослідження в питаннях управління є розробка основних теоретичних і методологічних позицій

впровадження менеджменту в практичну діяльність підприємств і організацій на засадах стратегічного підходу в усіх напрямках господарсько-фінансової діяльності.

З урахуванням концепції стратегічного управління споживчу кооперацію слід характеризувати як міжгалузеву диверсифіковану організацію (фірму) корпоративного типу зі складною функціонально-галузеву, організаційно-управлінською та територіальною структурою, підприємства якої функціонують на окремих сегментах ринку. Перспективний розвиток споживчої кооперації в умовах ринкового середовища, жорсткої конкуренції, глобалізації економіки неможливий без науково обґрунтованої стратегії та її аналітичного забезпечення.

Визначено, що предметом стратегічного аналізу 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 аналізу є функціональні сфери діяльності, стратегічні господарські підрозділи, стратегічні напрямки діяльності, стратегічні бізнес-одиниці, стратегічні зони господарювання споживчої кооперації.

**У другому розділі „Організаційно-методичні аспекти стратегічного аналізу підприємств споживчої кооперації”** проведено процедури економіко-аналітичної діагностики, моніторингу і проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища. Розглянута методика аналізу та оцінки стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації.

Необхідність діагностики підтверджується зміною парадигми управління в умовах трансформаційних змін. Мова йде про перехід від виробничої до маркетингової орієнтації. Аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства є відправною точкою для розробки стратегії підприємства в умовах обмеженості ресурсного потенціалу. Саме тому найбільш адекватною умовам діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є логіка аналізу “від ресурсів до стратегії”. В основу економічної діагностики діяльності суб'єкта господарювання покладено загальнометодологічні засади системного підходу, поєднання статичних, динамічних, порівняльних, кількісних та якісних оцінок.

Розроблена комплексна методика економіко-аналітичної діагностики включає групи показників матеріально-технічної бази, фінансового стану та фінансових результатів, персоналу, організації управління, маркетингової діяльності та охоплює діяльність облспоживспілки загалом, за галузевими видами і в територіальному розрізі.

Процедура діагностики внутрішнього середовища досить важлива, хоча складна і трудомістка. Втім її результати формують інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та обрання стратегічних напрямків розвитку. З використанням сукупності методичних прийомів діагностики в дисертації проаналізовано стан внутрішнього середовища споживчої кооперації,

виокремлено проблеми та “вузькі місця”, які зумовлюють відхилення від норми чи цілі. Встановлено також сильні й слабкі сторони господарсько-фінансової діяльності облспоживспілки.

Складовою частиною та інформаційною базою стратегічного аналізу є аналіз та прогнозування зовнішнього середовища. Його зміст узагальнюється відстеженням (моніторингом) і аналізом тенденцій впливу на потенційну ефективність стратегії. Запропонована методика моніторингу та аналізу факторів зовнішнього середовища охоплює низку моментів. Перший крок - визначення переліку факторів зовнішнього середовища (макросередовища й безпосереднього оточення). При визначенні факторів макросередовища автором використано методику СТЕП-аналізу (С – суспільні, Т – технологічні, Е – економічні, П – політико–правові фактори), як комплексного інструменту оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб’єкт підприємництва за схемою „фактор – організація (підприємство)”.

Мета аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства полягає у вияві можливостей і загроз для підприємства у мікросередовищі. До основних його критеріїв віднесено: основні економічні показники, що характеризують кожен вид діяльності - торгівлю, громадське харчування, заготівлю, виробництво, транспорт; існуючі конкурентні сили (стан конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства, сила конкурентного тиску, число активних конкурентів); споживачі (стан і тенденції розвитку цільового ринку, стан і тенденції попиту на товари підприємства, ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців, торгова сила покупців, ступінь прихильності покупців до товарів підприємства), постачальники (конкурентна сила постачальника, ступінь привабливості постачальників, доцільність договірної політики). Найдоцільніше та економічно вигідно на рівні первинної ланки підприємства застосовувати методи якісного аналізу, тобто експертні методи.

В процесі аналізу та оцінки стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації в дисертації використано методи SWOT та SPACE –аналізу, як комплексні методи аналізу позиції на ринку і обґрунтування оптимальної стратегії. За результатами діагностики внутрішнього середовища й аналізу факторів зовнішнього середовища визначено загрози та можливості зовнішнього та сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, які позиціонували на матриці SWOT (рис.2).

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

**Рис. 2.** Матриця SWOT

Оскільки сильні сторони (2,6 бали) переважають слабкі (2,3 б.), а загрози впливу факторів зовнішнього середовища (2,1 б.) перевищують можливості (2,1 б.), то стратегією поведінки підприємств споживчої кооперації у ринковому просторі має стати використання сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто необхідність перейти до позиційної оборони. Не зважаючи на реальний потенціал у завойовуванні окремих ринкових ніш, зусилля слід спрямувати на підтримку конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози.

Особливість SPACE-аналізу полягає у виділенні чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: 1) ФС-фінансова сила підприємств (рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, ліквідність, структура заборгованості, виробничі витрати); 2) КП - конкурентоспроможність і становище на ринку підприємства (ринок та його обсяги, частка підприємства на ринку, асортимент продукції, маркетингові заходи, вплив на рівень цін витрат, зв'язок із споживачами, рентабельність продажу); 3) ПГ- привабливість галузі (конкурентна ситуація в галузі, стадія життєвого циклу, суспільна привабливість галузі) та 4) СГ- стабільність сектору (галузі), в якій функціонує підприємство (тривалість життєвого циклу галузі, ступінь інновативності, стабільність прибутку, маркетингові та рекламні можливості).

Для визначення вектору рекомендованої стратегії, знайдено координати точки  $S(x,y)$  за формулами:  $x=ПГ-КП$ ,  $y=ФС-СГ$ , де ФС – фінансова сила; КП–конкурентоспроможність підприємства; ПГ – привабливість галузі; СГ – стабільність галузі. У випадку розглянутому в дисертації, ці координати дорівнюють:

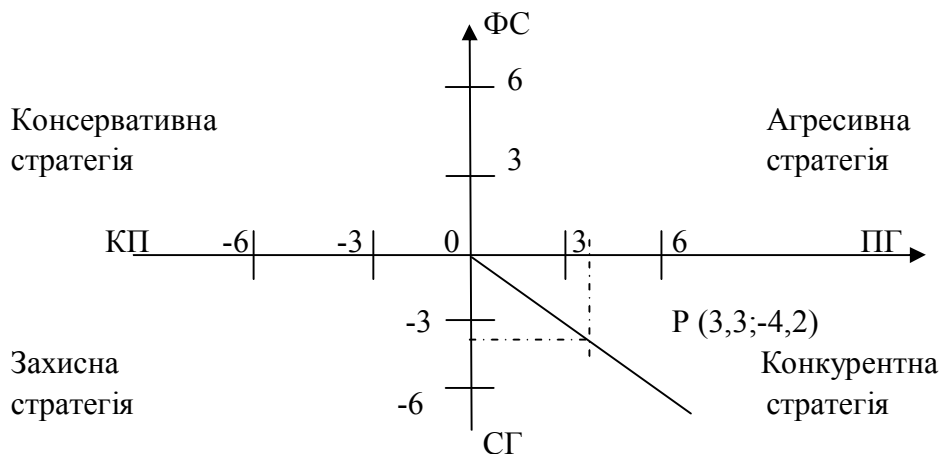
$$x - 6,5 - 3,2 = 3,3; y - 1,9 - 6,1 = -4,2.$$

Позиціонувавши обчислені величини у систему координат (рис.3) і з'єднавши визначену точку із системою координат, отримано вектор у нижньому лівому квадраті, що вказує на конкурентну стратегію. Це підтверджують результати SWOT-аналізу: 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, стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення агресивної стратегії. Тобто базовою корпоративною стратегією слід вважати стратегію стабілізації.

Для обґрунтованішої підтримки прийняття конкретних управлінських рішень необхідно застосувати також методи економіко-математичного моделювання та прогнозування.

У третьому розділі „Стратегічний аналіз з використанням методів моделювання та прогнозування” здійснено аналіз та моделювання чинників формування стратегії підприємств споживчої кооперації, аналітичне обґрунтування прогнозування та застосовано матричні методи

аналізу для оцінки стратегічних альтернатив її розвитку. Представлено механізм економіко-математичного моделювання основних показників господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації. Як важливий елемент процесу здійснення стратегічного аналізу, він дозволяє визначати й обґрунтовувати стратегію її розвитку, використовуючи методи багатовимірного статистичного групування, кореляційно-регресійного аналізу.



**Рис. 3.** Побудова вектора стратегічної позиції підприємства за методом SPACE.

В моделі використано два результативні показники, які характеризують господарсько-фінансову діяльність за певний період, а саме:  $Y(X1)$  – фінансовий результат і  $Y(X3)$  – товарооборот, а також чотирнадцять чинників, що впливають та визначають результативні ознаки. Побудувавши кластерне дерево ієрархічного групування показників, за тісністю зв'язку між ними та першочерговістю їх впливу у дисертації визначено й обґрунтовано найбільш залежні, основні чинники, які використані в економіко-математичному моделюванні та прогнозуванні діяльності споживчої кооперації, і, як результат, у розробці її стратегії розвитку.

Для дослідження обґрунтовано необхідність 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 (5 кращих) і одну найкращу. Результатом розрахунків є: побудова двох регресійних моделей для залежних змінних – фінансовий результат торговельної діяльності ОСС –  $Y(X1)$  і товарооборот –  $Y(X3)$ ; проранжовано і виділено ряд регресійних рівнянь із двома і більше змінними факторами; визначено найкращі підмножини (рівняння регресії) з усіх обчислених. Такими для досліджуваних змінних є:

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

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

Де  $X2$  – витрати обігу у відсотках до товарообороту;

$X6$  – питома вага споживчої кооперації в товарообороті області у %;

$X7$  – товарооборот на одного працюючого, грн.;

Для порівняння впливу змінних різних одиниць вимірювання здійснено стандартизацію вимірювань, тобто підведення до однієї і тієї ж одиниці виміру, що виконано шляхом визначення 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. Це доповнює методи моделювання господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації і дає змогу виробити варіанти її стратегічного розвитку. Результатом є найкраще прологарифмоване рівняння регресії типу:

$$Y(X3) = 10^{5,231} \times X2^{-0,775} \times X6^{0,305}.$$

Згруповано результати господарсько-фінансової діяльності Тернопільської ОСС за 1997 – 2004 р. р., що дало змогу простежити динаміку, тенденцію та життєвий цикл процесу й адекватну певній його стадії стратегію. Аналіз результатів показав схожість ситуації в окремих роках і відповідну їй поточну стратегію: 1997 – 1998 р. р. – типовий період кризи, під час якого основним напрямком була стратегія виживання; 2002 – 2004 р. р. – період виходу із кризового стану та переходу стратегії у напрямку стабілізації.

Здійснивши кластерне групування й аналіз показників господарсько-фінансової діяльності районних споживчих товариств, у дисертації визначено відносний рівень розвитку районів, що дало можливість розробити та уточнити стратегію (набір стратегій) щодо окремих груп районних споживчих товариств та визначити найперспективніші стратегічні зони господарювання.

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 оптимальних управлінських рішень щодо тактики і стратегії розвитку об'єкта.

В дисертаційній роботі побудовано моделі кількісного прогнозування, на основі яких здійснено динамічний факторний аналіз. Це дозволило екстраполювати динамічні фактори у майбутнє. Рівняння динамічної регресії побудовано методом найменших квадратів з урахуванням специфіки динамічного розвитку споживчої кооперації:

$$Y(X3) = 42299,25 - 491,09X2 + 4,83X4 - 204,55X8 + 1,43X9, \quad \text{де}$$

$X4$  - кількість діючих підприємств торгівлі, одиниць;

$X8$  - товарооборотність, днів;

$X9$  - товарні запаси тис. грн..

Якість апроксимації та прогнозування ілюструють дані таблиці 1, де відображаються прогнозні значення показників господарсько-фінансової діяльності Тернопільської ОСС.

Особлива увага у роботі приділяється поєднанню кількісних та якісних моделей і методів прогнозування. Автор обґрунтувала доцільність використання якісного методу прогнозування, а саме - метод розробки сценаріїв розвитку подій. Він є інтегрованим методом, займає проміжне становище між експертними методами та методами моделювання і враховує важко формалізовані чинники зовнішнього середовища. Розроблений сценарій висвітлює гіпотетичну послідовність подій, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між ними і найважливіші для прийняття рішень ключові параметри. Водночас в них враховуються характеристики зовнішнього середовища, специфічні аспекти діяльності підприємства, описуються можливі ситуації майбутнього та еволюція умов виникнення цих ситуацій.

У дисертації здійснено аналіз стратегічних альтернатив розвитку Тернопільської облспоживспілки на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища та з використанням матричних моделей позиціонування, так званого „портфельного аналізу”.

**Таблиця 1.**

**Показники господарсько-фінансової діяльності Тернопільської облспоживспілки та їх прогнозні значення**

Роки	Yx1		X2		Yx3		X4		X5		X8		X9		X12	
	фактичні	Розрахун-кові	Фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові	фактичні	Розрахун-кові
1997	-1745	-2394,44	28,20	29,81	40930,0	40853,17	2789	2798,78	205,10	208,32	56	55,2	7706	7987,87	20,0	19,99
1998	-2915	-3053,54	32,93	32,07	34772,0	35852,19	1950	1931,80	143,30	142,58	59	58,5	7050	7194,20	21,0	21,00
1999	-3846	-3876,03	38,22	36,19	6394,0	27294,47	1242	1227,25	98,30	92,93	60	59,8	6840	6280,22	19,1	19,14
2000	-3088	-3785,73	31,13	32,99	26099,0	26553,37	1083	1087,62	71,90	78,88	63	61,8	4742	5609,50	18,1	18,15
2001	-1917	-2134,00	20,75	21,99	1384,0	31644,07	100	1008,81	67,50	67,31	58	57,6	4750	4761,53	16,3	16,35
2002	-399	-1234,12	20,10	19,88	33740,0	33583,62	889	895,81	58,60	61,57	52	51,2	4764	4805,62	15,6	15,65
2003	272	-786,72	17,50	20,87	33538,0	33902,84	758	781,80	50,80	57,53	47	45,7	4317	5057,32	15,3	15,36
2004	239	239	15,62	15,62	35756,0	35756,00	698	698,00	50,70	50,70	41	41,0	4607	4607,00	13,5	13,54
<b>Прогноз</b>																
t+ 1		452,81		12,20		36181,38		678,04		45,80		42,32		4129,89		12,75
t+ 2		436,50		11,49		35996,32		680,24		44,96		43,10		3984,74		12,49
t+ 3		713,12		10,94		36445,96		652,24		43,95		40,95		3998,71		12,15

Визначено, що портфель підприємства або корпоративний портфель – це сукупність порівняно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власникові. “Портфельний” аналіз розглянуто як 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. Запропонований підхід полягає у виявленні пріоритетних (ключових) галузей і виробництв, що володіють потенціалом так званих „провідних”, розвиток і підтримка яких дозволить створити „технологічний ромб” споживчої кооперації.

Аналітичні моделі, представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) споживчої кооперації графічно позиціонований на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці. Побудова матриці господарського портфеля дозволила порівняти стратегічні позиції кожного структурного підрозділу споживчої кооперації. Вона побудована на основі пари показників і використовує 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.

В основі цього процесу покладено принцип сегментації ринку (виділення найважливіших критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) й аналізу діяльності підприємства та їх узгодження (попарне зіставлення критеріїв).

Використовуючи матричні методи “портфельного” аналізу, а саме: матриці БКГ, ADL/LC, „McKinsey”-, „General Electric”, доведено пріоритетність поєднання торговельної 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 утворення (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.

Враховання 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**У наукових фахових виданнях:**

1. Жукевич С. М. Аналіз ризику в діяльності малого підприємства // Наукові записки: Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу. – Вип. 9. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 180 - 182.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

*Особистий внесок:* узагальнено основні методи оцінки конкурентних позицій та переваг організації (0,75 друк. арк.)

#### **В інших виданнях:**

8. Ткач Є.І., Жукевич С.М. Статистичне вивчення попиту населення на товари культурно-побутового призначення // Вісник ТАНГ. – 1996. - №1. – С.58-65. *Особистий внесок:* систематизовано основні чинники впливу на попит населення (0,2 друк. арк.)

9. 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

10. 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. 357 – 377.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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 – Мукачево, 2004. – С. 114 – 116.

17. 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.

*Особистий внесок:* окреслено основні моменти аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (7,85 друк. арк.).

## **АНОТАЦІЯ**

Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – Тернопільський державний економічний університет, Тернопіль, 2005.

Дисертація присвячена вивченню актуальних питань здійснення стратегічного аналізу як основи забезпечення довготермінової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки. Значної уваги приділено теоретичним підходам та основам стратегічного аналізу як науки. Окреслено основні засади, завдання та розроблено модель здійснення

стратегічного аналізу. Запропоновано методичні рекомендації щодо здійснення економіко-аналітичної діагностики внутрішнього стану підприємства та моніторингу й оцінки факторів зовнішнього середовища як складових стратегічного аналізу. Удосконалено методику комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Розкрито механізм економіко-математичного моделювання та прогнозування показників господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації. Визначені стратегічні альтернативи різних галузевих видів діяльності Тернопільської облспоживспілки.

**Ключові слова:** економічна стратегія, стратегічний аналіз, економіко-аналітична діагностика, моніторинг факторів зовнішнього середовища, конкурентна перевага, стратегічна позиція.

## **АННОТАЦІЯ**

### **Жукевич С.М. Стратегический анализ деятельности предприятий потребительской кооперации. - Рукопись.**

Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук за специальностью 08.06.04 - бухгалтерский учет, анализ и аудит. - Тернопольский государственный экономический университет, Тернополь, 2005.

Диссертация посвящена изучению актуальных вопросов осуществления стратегического анализа как основы обеспечения длительной конкурентоспособности субъекта хозяйствования в условиях рыночной экономики. Значительного внимания уделено теоретическим подходам и основам стратегического анализа как науки. Обоснованы принципы, задачи и разработана модель осуществления стратегического анализа. Определено, что стратегический анализ - отдельный, самостоятельный вид анализа и науки, что требует более глубокого исследования. Автор предложила определения стратегического анализа как вида анализа, практично-методический инструментарий которого есть своеобразным аналитическим аппаратом. Последний дает возможность синхронно исследовать внешнюю и внутреннюю предпринимательскую среду, уточнять миссию и формировать стратегические цели организации, генерировать "портфель" стратегий, отслеживать реализацию стратегических решений и пр. Основными элементами стратегического анализа есть диагностика внутреннего состояния, мониторинг среды бизнеса, анализ конкурентных преимуществ, оценка стратегических позиций организации, анализ стратегических альтернатив.

Внесены предложения осуществления экономико-аналитической диагностики внутреннего состояния предприятия. Использование совокупности методических приемов анализа позволяет установить проблемы и "узкие места" деятельности предприятия, отклонения и деформации объекта от нормы или цели, выявление потенциально сильных и слабых сторон, которые влияют на формирование и реализацию эффективной его стратегии. Их использование охватывает

диагностику системы потребительской кооперации в целом, по отраслевым видам деятельности и в территориальном разрезе. Ею охвачены также показатели материально-технической базы, финансового состояния, финансовых результатов, маркетинговой активности, работы персонала. Применение количественных методов ретроспективного анализа позволило автору установить сильные и слабые стороны хозяйственно-финансовой деятельности предприятий потребительской кооперации.

В работе установлено, что анализ состояния внешней среды заключается в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), которые в той или иной мере имеют отношение к предприятиям потребительской кооперации. Его осуществление предусматривает создание системы мониторинга стратегических факторов внешней среды на предприятиях потребительской кооперации.

Усовершенствовано методика комплексного анализа внутренней и внешней среды (SWOT и SPACE-анализа). Ее применение позволяет определить стратегические позиции и конкурентные преимущества предприятий ОСС, разработать общую стратегию их поведения в рыночной среде.

Раскрыт механизм экономико-математического моделирования и прогнозирования показателей хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации. Осуществлен анализ и оценка стратегических альтернатив развития Тернопольского облпотребсоюза на основании количественной оценки влияния маркетинговой среды с использованием матричных методов “портфельного” анализа, который усовершенствован и адаптирован к особенностям потребительской кооперации.

**Ключевые слова:** экономическая стратегия, стратегический анализ, экономико-аналитическая диагностика, мониторинг факторов внешней среды, конкурентное преимущество, стратегическая позиция.

## ANNOTATION

Zhukevich S.M. Strategic the analysis of economic - financial activity of the enterprises of consumers' cooperative society. - the Manuscript.

The dissertation on reception of a scientific degree of the candidate of economic sciences behind a speciality 08.06.04 - book keeping, the analysis and audit. - the Ternopil State University of Economy, Ternopil, 2005.

The dissertation is devoted to studying of pressing questions of realization of the strategic analysis as bases of maintenance of long-term competitiveness of the subject of managing in conditions of market economy. The significant attention is given to theoretical approaches and bases of the strategic analysis as sciences. The basic bases, a task are described and the model of realization of the strategic analysis is developed. Methodical recommendations concerning realization of economic -

analytical diagnostics of inwardness of the enterprise and monitoring and an estimation of factors of an environment as compound the strategic analysis are offered. The technique of the complex analysis of the external and internal environment is advanced. The mechanism of economic-mathematical modelling and forecasting of parameters of economic - financial activity of consumers' cooperative society is opened. The certain strategic alternatives of different branch kinds of activity Ternopol region the consumer union.

**Key words:** economic strategy, the strategic analysis, economic - analytical diagnostics, monitoring of factors of an environment, competitive advantage, a strategic position.

Підписано до друку 02.03.2006 р. Формат 60x84 1/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times. Умовн. друк. арк. 0,9.  
Тираж 100 екз. Зам. № 02-06.

**Виготовлено ПП Хомацьким Ю.Я. (№ реєстр. 26197425Ф0090740),  
м. Тернопіль, пр.С.Бандери, 100/18  
тел. (8-067) 750-53-64**