Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра обліку і оподаткування

СВІНТУХ Роман Романович

ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

(на матеріалах ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Спеціальність: 071 – Облік і оподаткування

освітньо- наукова програма – Міжнародний облік

Кваліфікаційна робота

Тернопіль – 2021

ВСТУП

Актуальність теми. Затяжна фінансов криза, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, нестабільність політичної ситуації, загостренням конкуренції, - основні характеристики сучасності, які спонукають суб'єкти господарювання до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Тому стає надзвичайно актуальною розробка стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі.

Поняття стратегії розвитку підприємства є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку із врахуванням найважливіших переваги у його функціонуванні.

Вагомий внесок у розроблення методологічних засад формування стратегії в контексті стратегічного управління зробили відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Д. Аакер, Г. Азоєв, І. Ансофф, К. Боумен, В.Герасимчук, О. Градов, О. Віханський, М. Володькіна, В. Єфремов, І.Жалінська, М. Круглов, С. Левицькі, В. Маркова, А. Наливайко, Г.Осовська, М. Портер, Б. Райан, П. Роуз, А. Стрікленд, А. Томпсон, Н.Туленков, Р.Фатхутдінов, О. Фіщук, З. Шершньова.

Методологічні та методичні аспекти стратегічного аналізу як одного з основоположних методів формування стратегії та самостійного напряму наукових досліджень знайшли висвітлення у працях Т.Бурденюка, Ф. Бутинця, Г.Геріявської, Т. Головко, П. Гордієнка, С. Жукевич, М.Ковальчука, Є. Мниха, С. Мошенського, О. Олійник, К. Редченка, І.Фаріона.

Однак, у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених відсутня цілісна концепція формування та аналізу стратегії діяльності підприємств загалом та міжнародних зокрема. Загальне розуміння її економічної сутності та окремих завдань залишається дискусійним, не відпрацьовані методика та механізм формування та аналізу стратегії на підприємствах з урахуванням галузевих особливостей та стратегічних цілей.

Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість методологічних та методичних питань формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та чинної практики формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» (ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА»).

Відповідно до поставленої мети визначено сукупність таких основних **завдань**, спрямованих на її досягнення:

- систематизувати теоретичні основи, сутність та види стратегії діяльності підприємства як основи довготермінових управлінських рішень;
- розглянути основні чинники, що впливають на формування стратегії;
- визначити економічну сутність, місце і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством;
- здійснити діагностику фінансового-економічного становища підприємства ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»;
- застосувати методи моніторингу стратегічних факторів впливу зовнішнього середовища в управлінську практику ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»;
- адаптувати практику аналізу та оцінки стратегічних позицій і конкурентних переваг до ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»;

- застосувати матричні методи у формуванні та аналізі стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

Об'єктом дослідження процес формування та аналізу стратегії діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

Предметом кваліфікаційної роботи є – теоретико-методичні засади формування та аналізу стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації В ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»..

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. При опрацюванні матеріалу щодо теоретичних основ та визначення основних дефініцій (стратегія діяльності, стратегічний аналіз) знайшли застосування методи теоретичного узагальнення, групування, порівняння та історичний підхід (розділ 1). При узагальненні чинної діагностики внутрішнього стану підприємства та обґрунтуванні можливості ефективного використання його ресурсів було використано методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, методика оцінки фінансового стану підприємства (розділ 2). Запропонована комплексна економічна діагностика фінансово-господарської діяльності та аналізу факторів зовнішнього середовища міжнародної компанії розроблені за допомогою методу групування та системного підходу. У роботі також використано табличний, графічний, балансовий, розрахунково-конструктивний, порівняльний методи. Застосовано для визначення стратегічних позицій та конкурентних переваг в ринковому просторі ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» методи «портфельного» та SWOT-аналізу (розділ 3).

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних вчених, джерела навчальної, монографічної літератури з питань формування й аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії; законодавчі акти, нормативно-правова база, що регламентує різні аспекти діяльності та формування стратегії діяльності міжнародної компанії, особливо в умовах нестабільності та мінливості зовнішніх умов господарювання та системної

кризи; матеріали науково-практичних конференцій; офіційна інформація органів Державної служби статистики; інформаційні та цифрові дані ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, що стосуються питань удосконалення організаційно-методичних аспектів формування та аналізу стратегії діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА». Основні теоретичні та прикладні розробки щодо удосконалення практики формування та аналізу стратегії діяльністю, що базуються на оцінці, та організаційно-методичних підходах генерування джерел формування фінансових ресурсів та надання всебічних, оперативних та достовірних даних про ефективність їх використання.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Формування і аналіз стратегії діяльності міжнародної компанії як запорука успіху при формуванні ефективної моделі управління підприємством» [77], тези на тему «Міжнародний менеджмент як ключовий елемент стратегії виходу на зовнішній ринок» [78], тези на тему «Аналіз стратегії діяльності міжнародної компанії» [80]. Опубліковано статтю на тему: «Теоретичні основи формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії» [79].

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 97 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиць, 14 рисунків та додатки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Стратегія діяльності підприємства: її сутність та види

Досліджуючи сутність стратегічного менеджменту та аналізу, варто звернути увагу на те, що ці категорії утворено від слова «стратегія», що в перекладі з грецької означає «мистецтво генерала». Оскільки саме «стратегія» є ключовою категорією сучасного менеджменту, яка визначає принципи, методи та цілі функціонування сучасної організації, видається необхідним зупинитися на її економічній сутності та дослідити еволюцію її тлумачень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція дефініцій економічної сутності «стратегії»

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1.Стратегія як метод установлення довготермінових цілей організації, програми її дій та залучення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	А.Чандлер,	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,	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,	Концепція корпоративної стратегія 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, Ж. Стейнер,	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.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	Гарвардська школа бізнесу	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	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,	При розробці стратегії основну увагу приділяють формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
8. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель,	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,	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,	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,.	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,	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,., Р. Фатхутдінов,	Адаптація закордоннх 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, В. Нємцов, Л. Довгань,. М. Володькіна	Адаптація до трансформаційних вітчизняних умов господарювання. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, елементи портфельного аналізу та ін.

Примітка: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 47; 54; 69; 83]

Аналіз літературних джерел показав, що абсолютної тотожності визначень сутності поняття «стратегія» немає і не може бути. З цього приводу доречним є зауваження Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їх розвиток узагалі» [54, с. 38]. Відомі американські вчені А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд навіть в одній роботі наводять кілька визначень цієї категорії [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**3, с. 11, с. 20], кожне з яких має право на існування і доповнює одне одного. Утім, попри певні розбіжності в трактуванні сутності цієї категорії різними авторами, як правило, суттєвих відмінностей та діаметрально протилежних дефініцій немає, і загальне розуміння сутності стратегії за сорок років майже не змінилося.

Такі учені як А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 11, 19], М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [54**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 257], Б. Карлоф [41, с. 156], К. І. Редченко [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 18], М. І. Ковальчук [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 12], З. Є. Шершньова [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 236], Р. А. Фатхутдінов [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 69] — розуміють стратегію як «план дій», «комплекс програм» або «модель дій», спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Друга група вчених —О. С. Віханський, А. І. Наумов, М. І. Ковальчук [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 12], Н. Н. Тренєв — вважають, що стратегія — це «певний напрям» та «послідовність дій і підходів» для досягнення цілей.

Дещо інший акцент у сутності стратегії роблять І. Ансофф В. та В. Глухов, які стратегію визначають як «набір правил» або «певних орієнтирів діяльності підприємства», що забезпечують досягнення відповідних цілей. При цьому вони виокремлюють такі групи правил: правила, за якими компанія встановлює відносини та регулює внутрішні бізнес-процеси; правила функціонування

компанії у зовнішньому середовищі; правила, за якими компанія здійснює свою поточну діяльність; правила, якими потрібно керуватися у процесі оцінки та контролю результатів діяльності підприємства [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 24].

Четверта група вчених — [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**; 69] стратегію трактують як сукупність цілей і основних способів їх досягнення.

Трактування економічної стратегії як комплексного плану дій щодо досягнення мети є правомірним. Ми підтримуємо позицію українських фахівців зі стратегічного менеджменту, які пропонують виділяти два протилежні підходи до розуміння економічної стратегії:

— з позиції передбачуваності зовнішнього середовища (визначення кінцевого стану, який має бути досягнутий через певний проміжок часу; окреслення дій, необхідних для досягнення цього стану; складання плану дій з диференціацією часових інтервалів, реалізація якого веде до досягнення мети. За такого розуміння стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розроблення стратегії полягає у визначенні мети та складанні довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на припущенні про можливості передбачення та повного контролю змін у зовнішньому середовищі організації. Втім у сучасних умовах дотримання тільки такого підходу є неправомірним;

— з позиції непередбаченості зовнішнього середовища (стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін у зовнішньому середовищі). Тобто, стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, інструментів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємин, позиції організації в навколишньому середовищі та забезпечує досягнення цілей [83, с. 40; **Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 19].

Урахування двоїстого характеру категорії стратегії дає змогу точніше визначити її економічну сутність, що, зрештою, і визначає тактику реалізації обраної стратегії. Більшість стратегій економічних суб’єктів, як правило,

складаються з двох частин: програми цілеспрямованих дій, яка визначає відповідний запланований напрям розвитку організації; незапланованих стратегічних рішень, які виникають у разі необхідності поточних коригувань обраної стратегії при виникненні непередбачуваних обставин. Тобто, підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але одночасно повинно бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому [94**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 19].

На підставі відповідного узагальнення та систематизації дефініцій економічної сутності стратегії пропонується власне визначення стратегії як комплексного плану дій, які детермінуються набором правил, принципів та основних способів досягнення цілей компанії, на основі врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ураховуючи складність категорії «стратегія», вважаємо за доцільне виділити її основні характерні риси та принципи, які відбивають різні аспекти цього поняття, деталізують та визначають основні механізми її реалізації та координації. До них можна віднести:

- процес розроблення стратегії не завершується вжиттям негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;
- стратегія як засіб досягнення мети та орієнтири-цілі, яких прагне досягти організація, можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;
- стратегія має узгоджуватися з місією та орієнтирами, що їх визначила для себе організація;
- у процесі формулювання стратегії доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернатив розвитку;
- успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв’язку;
- необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на очікуваний рівень подій;

- сформульована стратегія використовується для розроблення подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 26].

Як уже зазначалося, головним завданням розроблення стратегії є досягнення конкурентних переваг організації. Наявність ефективної стратегії зменшує невизначеність та ймовірність настання непередбачених ситуацій, уможливлює контроль майбутніх подій та концентрацію зусиль на пріоритетних напрямах діяльності організації. Іншими словами, розроблення ефективної стратегії є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на ринку, незважаючи на непередбачувані обставини, гостру конкуренцію та внутрішні проблеми.

Визначення економічної сутності стратегії та врахування її основних принципів покладено в основу науково обґрунтованої класифікації її видів. Для переведення стратегічного плану дій в економічну площину кожен вид стратегії повинен відбиватися у відповідних вимірниках як якісного характеру, так і кількісного. Систематизація видів економічних стратегій забезпечує побудову системи аналітичних показників, що використовуються у стратегічному управлінні.

Більшість пропонованих класифікацій має спільні класифікаційні ознаки, серед яких доцільно виділити найбільш поширені.

Однією з класифікаційних ознак є поділ видів стратегій за ієрархічним принципом**,** що передбачає їх диференціацію залежно від організаційного рівня компанії [39; 61; 87]. За цією класифікаційною ознакою виділяють корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії.

Корпоративна стратегія розробляється для підприємства загалом керівництвом вищої ланки і являє собою загальний план управління диверсифікованою компанією. Вона передбачає розроблення комплексу заходів, що забезпечують посилення конкурентних позицій компаній в різних галузях економіки і включає щонайменше чотири види дій:

- дії, спрямовані на забезпечення диверсифікації діяльності, тобто визначення способів та галузевого спрямування функціонування організації через відкриття або придбання нових компаній;
- заходи щодо поліпшення показників діяльності в тих галузях, де вже працює компанія;
- дії, спрямовані на посилення конкурентних переваг шляхом посилення синергічного ефекту співпраці споріднених компаній;
- спрямування фінансових ресурсів в найперспективніші галузі.

Ділова (або бізнес-стратегія) — це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів та окремих сфер діяльності) [69, с. 19]. Для компанії, яка займається одним видом діяльності або бізнесу, корпоративна стратегія та бізнес-стратегія збігатимуться.

Функціональна стратегія — це стратегія окремого функціонального підрозділу або ключового функціонального напряму всередині певної сфери бізнесу [69, с. 19]. Вона розробляється для окремих функціональних напрямів діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (маркетингова стратегія, фінансова стратегія, операційна стратегія, кадрова стратегія, інноваційна стратегія). Головну відповідальність за формування функціональної стратегії зазвичай несе керівник підрозділу.

Операційна стратегія розробляється для досягнення окремих цілей різних структурних підрозділів банку (департаментів, філій, відділень). Окремі автори ототожнюють операційну стратегію із функціональною [61, с. 39].

За функціональною класифікаційною ознакою виділяють цілу низку окремих стратегій, серед яких варто виокремити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну та екологічну стратегію [91, с. 27]. Як свідчить практика, у ринковому середовищі для промислових підприємств домінуючі позиції серед інших займає маркетингова стратегія, яка розробляється в першу чергу.

Маркетингова стратегія передбачає розробку загального плану досягнення маркетингових цілей банку на основі дослідження попиту та пропозиції на банківському ринку, визначення найбільш перспективних з погляду клієнтів банківських продуктів.

Визначення маркетингової стратегії є базисом побудови виробничої стратегії, яку слід трактувати як загальний план збільшення обсягу виробництва, нарощування виробничих потужностей і оптимізації матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства [11, с. 21].

Фінансова стратегія для промислових підприємств формується в останню чергу, після обґрунтування маркетингової і виробничої стратегій. Фінансова стратегія являє собою загальний план визначення цільового прибутку і рівня прибутковості та обґрунтування необхідних для цього фінансових ресурсів. Запропонований підхід послідовності формування стратегій за функціональною ознакою (маркетингова — виробнича — фінансова) є дискусійним і залежить від пріоритетів, означених місією та філософією суб'єкта господарювання. Якщо основними цільовими показниками є прибуток або, наприклад, рентабельність акціонерного капіталу (що вкрай важливо для інвесторів), то маркетингова стратегія має бути підпорядкованою фінансовій, тобто маркетингова стратегія повинна забезпечувати досягнення запланованого обсягу прибутку та інших показників фінансової стратегії. Більше того, як зазначалося вище, обмеження фінансового ринку обсягом наявних фінансових ресурсів спонукає підприємства ставити на перший план саме фінансову стратегію з розумним її поєднанням із маркетинговою та операційною (виробничою) стратегією.

Окремої уваги потребують такі види стратегій як організаційна і соціальна. Організаційну стратегію нелогічно виділяти в окремий вид. Сама по собі оптимальна організаційна стратегія не є самоціллю, а має підпорядковуватися виробничій або бути окремим її елементом. Це означає, що розроблення організаційної стратегії є основною умовою виконання виробничої

стратегії, а не метою підприємства. Водночас соціальна стратегія розробляється з урахуванням суспільних вимог, соціальних груп суспільства та його інституцій. Слід погодитися, що вона дійсно має право на самостійне існування як окремий вид стратегії, але іноді суперечить фінансовій стратегії. Тому оптимальне поєднання цих двох різноспрямованих стратегій – найголовніше завдання при формуванні загальної (корпоративної) стратегії організації.

Залежно від життєвого циклу бізнесу виділяють: стратегії зростання, утримання і скорочення, які формуються відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту [12, с. 22].

Стратегія зростання розробляється для щойно створених підприємств і включає комплекс заходів по знаходженню джерел додаткового інвестування діяльності, наукові дослідження ринку та потенційних клієнтів, розроблення інноваційних проектів, обґрунтування доцільності об'єднання або поглинання інших компаній, визначення напрямів диверсифікації діяльності з метою зниження ризику та максимального охоплення ринку.

Для компаній, бізнес яких досяг зрілості розробляється стратегія утримання, яка спрямована на посилення своїх конкурентних позицій шляхом зниження витрат та оптимізації своєї цінової політики, тобто утримання оптимальної рівноваги між доходами та витратами.

Підприємства, що знаходяться на завершальній стадії життєвого циклу повинні розробляти стратегію скорочення, яка включає комплекс дій щодо продовження діяльності або поступового згортання бізнесу. При цьому можливі різні варіанти стратегічної поведінки — отримання максимального прибутку від продажу продукції та активів або активізація маркетингових зусиль щодо утримання ринкових позицій.

За вибором напряму діяльності стратегія може бути спрямована на: мінімізацію витрат; диференціацію, концентрацію або фокусування.

Залежно від віку ринку та продукту стратегією організації може бути: просування продукту на ринок, розвиток ринку, розвиток товару (продукту), стратегія диференціації.

Однак, у процесі розроблення та вибору стратегії великого значення набуває обґрунтування набору стратегій (стратегічного набору). Зазвичай під стратегічним набором розуміють низку різного типу стратегій, які ураховують соціально-економічні умови та чинники функціонування суб'єкта господарювання та специфіку його діяльності на яких ми зупинимося у наступному параграфі.

1.2. Чинники, що впливають на формування стратегії діяльності міжнародної компанії

Формування стратегії та вибір оптимальної стратегії відбувається з урахуванням чинників, які зумовлюють стратегічний вибір. «Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію життєвого циклу підприємства (ЖЦП), витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо» [12, с.120]. «Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому слід звертати особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу» [12, с.121].

При обґрунтуванні стратегічних цілей необхідно враховувати такі особливості:

- господарські процеси та економічні явища взаємопов’язані, що потребує врахування причинно-наслідкових залежностей;
- враховуючи динамічність та непередбачуваність факторів зовнішнього середовища, необхідно гнучко підходити до вибору стратегічних цілей та систематично їх коригувати, або переходити на резервні стратегії;
- орієнтуватись на реальність та досяжність стратегічних цілей та їх взаємоузгодженість;
- знаходити компроміс між прибутковістю та ризикованістю [87, с. 39].

Одним з головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система. Спочатку встановлюється основна (глобальна) мета організації, що

виражає причину її існування. У літературі вона зазвичай означена такими поняттями, як «філософія», «політика», «місія».

Місія організації здебільшого розкриває сенс її існування та визначає сферу її діяльності. Як правило, у ній деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, наміри керівництва, напрями діяльності, дається визначення найважливіших характеристик організації. Вибір місії та цілей організації є першим і найвідповідальнішим етапом у розробленні стратегії. Місія та цілі слугують орієнтиром для розроблення всіх наступних етапів стратегії й одночасно накладають певні обмеження на напрями діяльності організації в аналізі альтернатив розвитку. Незважаючи на окремі розбіжності у визначеннях категорії «місія», що наводяться різними авторами в економічній літературі, принципово вони не різняться. Так, науковці-економісти характеризує місію як «основну загальну мету організації, яка визначає чітко окреслену причину та необхідність її існування» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 123]. Панов А.И. наголошує на інтеграції внутрішніх цілей організації з можливостями зовнішнього середовища: «Місія є комплексною ціллю, яка включає як внутрішні (наприклад, підвищення продуктивності праці), так і зовнішні (наприклад, пов'язані з конкуренцією) орієнтири діяльності фірми, виражаючи таким чином сутність того успіху, якого має досягти організація» [61, с. 300].

Узагальнюючи численні визначення місії, К. І. Редченко трактує її як «Послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища» [71, с. 36].

Місія кожного суб'єкта господарювання повинна окреслювати довгостроковий напрям і мету його діяльності. Отже, місія визначає, що таке підприємство, що воно виробляє і куди рухається. Як зазначають А. А. Томпсон

та А. Дж. Стрікленд, «те, що компанія має намір робити і чим вона хоче стати, у загальному розумінні є призначенням (місією) фірми» [83, с. 15].

Основними орієнтирами, які повинні відбиватися в місії організації, мають бути такі:

- потреби суспільства, які має задовольняти підприємство, основні цільові ринки, продукти та технології;
- середовище, у якому діятиме підприємство і яке визначає основні принципи його роботи;
- основні особливості культури підприємства, які визначають робочий клімат на підприємстві та вимоги до персоналу [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 123].

На формулювання місії підприємства впливають такі внутрішні фактори, як ціннісні орієнтації керівництва, накопичений економічний потенціал та історія підприємства, його внутрішня корпоративна культура, структура установи, а також вимоги та обмеження, що диктуються зовнішніми обставинами: станом національної економіки, економічною політикою держави, чинним законодавством.

Цілісний характер місії передбачає об’єднання цільових завдань в розрізі різних напрямів діяльності організації. Звідси існує можливість поділу місії на елементи (окремі цілі), які в даному разі вважаються первинними.

Цілі, на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрями діяльності організації і є фундаментом для процесу менеджменту в цілому: планування, організації, мотивації, контролю; визначають способи підвищення ефективності організації та допомагають керівництву у формуванні конкретних планових показників [83, с. 302].

Зокрема, В. Г. Герасимчук розуміє ціль як «конкретний кінцевий стан або бажаний результат, що його прагне досягти організація», і пропонує цілі групувати за такими класифікаційними ознаками:

- за сферою діяльності розрізняють: виробничі; технічні; соціальні; економічні; організаційні стратегічні цілі;

- за рівнем управління цілі поділяють на: загальнокорпоративні; функціональні; лінійні;
- за джерелами формування: особистісні; групові; колективні;
- за терміном реалізації: стратегічні, довгострокові, середньострокові, оперативні [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 99–100].

Так, на основі місії підприємство може формувати такі стратегічні цілі, які визначають цільовий аспект діяльності підприємства (рис. 1.1). А саме:

— підвищення конкурентоспроможності підприємства через підвищення його прибутковості та фінансової стійкості;

— зростання частки підприємства на відповідному сегменті ринку;

— зміцнення репутації підприємства серед стейкхолдерів;

— підвищення якості товарів та послуг, що надає підприємство;

— розширення спектра товарів і послуг.

Для того щоб цілі забезпечували реалізацію місії, вони мають відповідати таким основним вимогам: бути конкретними та такими, які можна виміряти; бути досяжними і орієнтованими в часі; не суперечити одна одній та взаємно доповнювати одна одну [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 40].

Перша умова передбачає вибір конкретних показників, як орієнтиру для оцінювання ступеня виконання поставлених цілей, які можуть характеризуватися різними показниками, а саме:

- показниками обсягу за балансовими статтями (загальний обсяг активів, обсяг дохідних активів…);
- розрахунковими показниками (рентабельність активів, рентабельність капіталу, рівень витрат на 1 грн. доходів);
- якісними характеристиками, які не мають кількісного виразу (упровадження новітніх технологій, завоювання лідируючих позицій на ринку, розширення спектра товарів та послуг, підвищення якості товарів).

Важливою характеристикою ефективності окремих цілей є конкретний горизонт прогнозування. Необхідно не тільки точно визначати, що потрібно здійснити, а й коли буде досягнуто відповідний результат. Як правило, цілі встановлюються на тривалі або короткострокові періоди. Довгострокові цілі

мають горизонт планування п’ять та більше років. Короткострокові цілі, як правило, являють собою план дій на період одного року. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п’яти років. Довгострокові цілі формуються в першу чергу, потім ставляться середньострокові та короткострокові цілі.

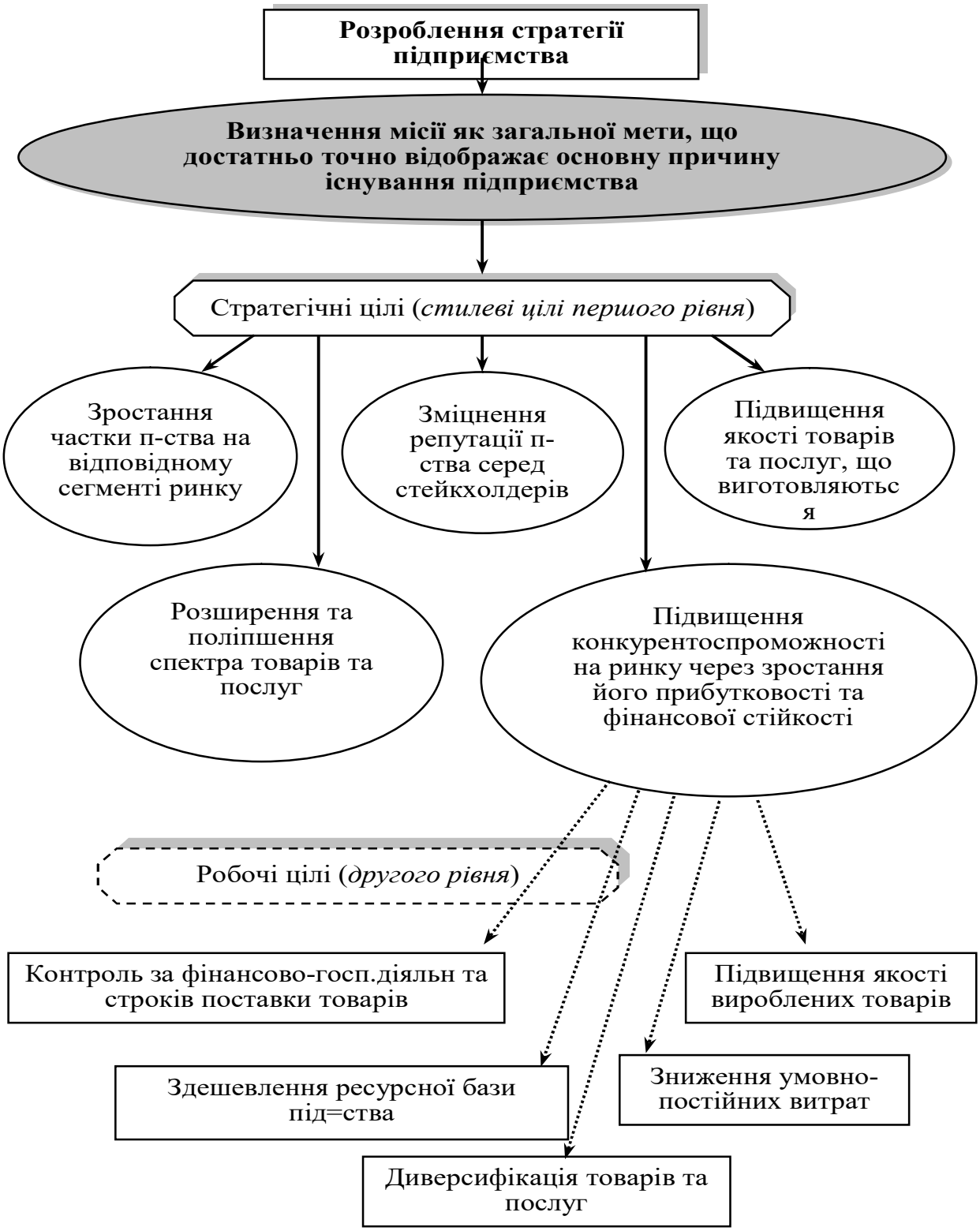


Рис. 1.1. Стратегічні цілі підприємства залежно від його місії

Примітки: сформовано на основі [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 125]

Основна вимога до цілей – їх реальність та досяжність. Установлення цілі, яка перевищує можливості організації, призводить до негативних наслідків. У разі встановлення недосяжних цілей блокується прагнення працівників виконати поставлені завдання [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 125]. Досяжність цілей повинна ретельно прораховуватись та обґрунтовуватись у процесі стратегічного аналізу. Вибір стратегії, яка не відповідає внутрішньому потенціалу організації або не може бути досягнута з об'єктивних причин, може призвести до втрати капіталу. Необґрунтоване розширення мережі філій за відсутності адекватної капітальної бази та налагодженої системи внутрішнього контролю може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства або його банкрутства [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 89].

Не менш важливою характеристикою стратегічних цілей є їх взаємоузгодженість. Якщо підприємство ставить перед собою занадто багато різноспрямованих цілей, вона ризикує зазнати невдачі в їх здійсненні. Цілі з різних ключових просторів мають бути взаємопов'язані. Так, показники прибутку повинні відповідати показникам ринкової позиції фірми (відповідному зростанню продажу), які, у свою чергу, мають бути ув'язані з ресурсними цілями. Відповідно, цілі внутрішньофірмової ієрархії повинні відповідати цілям вищого рівня.

Другий поділ дає змогу в межах головних цілей виокремити робочі цілі другого рівня. Наприклад, їх реалізація може бути здійснена через розв'язання таких конкретних стратегічних завдань:

- розвиток сучасної структури підприємства, орієнтованої на клієнта;
- зміцнення позицій підприємства на ринку за рахунок збільшення ринкової частки та розширення інших товарів та послуг;
- капіталізація і відповідне збільшення ресурсів та активів підприємства;

- розвиток механізму управління активами та пасивами підприємства з метою підвищення їх якості й оптимізації структури, удосконалення повнофункціональної системи управління ризиками;

- розвиток та вдосконалення роботи підрозділів контролінгу підприємства, системи бюджетування, управління доходами і витратами.

Для повного та всеохоплюючого визначення стратегічних цілей, які дають змогу реалізувати місію організації, Е. А. Уткін пропонує виділити вісім ключових напрямів:

1. Позиція на ринку. Організація визначає ринкову позицію відносно основних конкурентів, яка визначається показниками конкурентоспроможності, наприклад, частка ринку, обсяг продажу, темп приросту доходів або прибутку.

2. Інновації. Визначення нових напрямів розвитку бізнесу: виробництво нових товарів і продуктів; вихід на нові ринки; застосування нових технологій; використання сучасних методів організації виробництва.

3. Продуктивність. Економічні суб'єкти визначають цілі, які дають змогу пов'язати результати господарювання з ресурсами, необхідними для досягнення цих результатів. Зазвичай такі цілі виражаються відносними показниками (дохід у розрахунку на одного працівника; дохід на 1 грн витрат; прибуток на 1 грн витрат; прибуток на 1 грн власного капіталу; дохід на 1 грн активів).

4. Ресурси. Через порівняння наявного рівня ресурсів з необхідним визначається майбутня потреба в них. Для банківської сфери особливого значення набувають цілі, пов'язані з плануванням необхідних фінансових ресурсів. Такі цілі, наприклад, можуть бути пов'язані з формуванням ефективної структури капіталу, здешевленням ресурсної бази та посиленням її стабільності, підвищенням кваліфікації персоналу.

5. Прибутковість (результативність). Цілі, пов'язані з прибутковістю, зазвичай характеризуються такими кількісними показниками, як прибуток на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, прибуток на 1 грн активів.

6. Управлінські аспекти. Знаходять відображення у вигляді показників ефективності менеджменту, шкали персональних досягнень менеджерів організації.

7. Персонал. Організація має нести відповідальність перед своїми працівниками через постановку цілей, які адекватно відображають мотивацію людей, зайнятих в організації. До таких відносять: збільшення заробітної плати, поліпшення умов праці та професійного спілкування, зростання рівня професійної освіти та кваліфікації персоналу, збільшення соціальних пільг.

8. Соціальна відповідальність розуміється як зобов'язання бізнес-одиниць сприяти добробуту суспільства [10, с. 303].

Визначення ключових просторів формулювання стратегічних цілей є важливою передумовою побудови адекватної та всеохоплючої системи показників, за якими має розроблятися конкретна програма тактичних дій, що відображаються у стратегічних планах.

Аналіз окремих цілей довгострокового планування, які використовуються компаніями різних країн, дає змогу визначити найуживаніші ключові показники, які відбивають стратегічні цілі. Найтиповіші цілі організацій зарубіжних країн, виділені Т. Коно, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типові цілі компаній зарубіжних країн

Показник	Відсоток компаній, які використовують даний показник		
	Велика Британія	Японія	США
1	2	3	4
1. Базові цілі			
1.1. Обсяг продажу	51	88	63
1.2. Темп зростання (обсяг продажу або прибутку)	59	64	65
1.3. Прибуток			
1.3.1. Розмір прибутку	53	87	57
1.3.2. Норма прибутку на весь капітал	59	42	52
1.3.3. Відношення прибутку до акціонерного капіталу	48	27	57
1.3.4. Середнє квадратичне відхилення прибутку	0	15	9
1.3.5. Дохід на одну акцію	37	18	52
1.4. Частка ринку	50	41	48
1.5. Структура капіталу	41	32	71
1.6. Дивіденди	30	43	39

1.7. Ціна акцій	8	2	26
1.8. Компенсації працівникам	8	39	17
1.9. Рівень якості продукції	32	13	17
1.10. Базова політика зростання	49	50	70
1.11. Базова політика стабільності	14	34	30
1.12. Базова політика отримання прибутку	47	51	61
1.13. Базова політика соціального захисту	16	19	13
2. Оперативні цілі (у сфері продуктивності)			
2.1. Завдання щодо додаткової вартості	15	34	4
2.2. Інвестиції на одного працівника	10	11	9

Продовження таблиці1.2

1	2	3	4
2.3. Завдання з продуктивності праці	37	45	13
2.4. Коефіцієнт обігу капіталу	30	30	39
2.5. Зниження витрат	54	35	44
2.6. Інші показники	33	—	—

Примітки: сформовано на основі [46, с. 125]

Аналіз наведених даних дає змогу виділити пріоритетні цілі. Так, для більшості компаній частіше цілі реалізуються в таких показниках: абсолютний розмір доходу (продажу) та темпи його зростання; абсолютний розмір прибутку та відносні показники прибутковості (ROA та ROE); частка ринку; структура капіталу; базова політика зростання та отримання прибутку; зниження витрат.

Менш популярними, але достатньо уживаними є такі цілі: завдання щодо додаткової вартості; базова політика стабільності; рівень якості продуктів та послуг; завдання з продуктивності праці; коефіцієнт оборотності капіталу; дохід на одну акцію, дивіденди.

Продовження поділу робочих цілей другого рівня на підцілі дає можливість побудувати структурно-логічні моделі у вигляді «дерева цілей». «Дерево цілей» — це графічне зображення взаємозв'язків і підпорядкованості стратегічних цілей, яке дає змогу визначити шляхи досягнення загальної мети (місії) через конкретизацію окремих часткових цілей та планових завдань.

Саме стратегічний аналіз повинен підказати оптимальний, науково обґрунтований шлях досягнення стратегічних цілей. Використання науково обґрунтованих класифікацій стратегій банку та його стратегічних цілей покладено в основу побудови системи аналітичних показників, як важливої складової інструментарію стратегічного аналізу.

1.3. Економічна сутність, місце і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством

Характерною особливістю еволюційного розвитку економічної науки на сучасному етапі є активне застосування терміну «стратегічний» у різних прикладних його аспектах: стратегічний аналіз, стратегічний менеджмент, стратегічний маркетинг, стратегічний облік, стратегічне планування. Це не випадковість чи данина моді, а цілком закономірна тенденція, зумовлена вимогою часу. Спільною рисою цих понять є те, що всі вони передбачають перспективну спрямованість та мають імовірнісну природу отриманих результатів. У поєднанні з аналізом термін «стратегічний» виник відносно недавно, що накладає певний відбиток на розуміння суті цього напряму досліджень, обумовлює різні підходи до визначення завдань, цілей та інструментів його проведення.

Значення аналізу як найважливішої функції управління було і залишається вкрай важливим. Традиційний економічний аналіз, який сформувався ще за радянських часів, має ретроспективний характер. Він здійснюється після проведення операцій з метою оцінювання досягнутих результатів, намічених раніше завдань і стану економічного суб'єкта на час проведення аналізу, виявлення причин і наслідків відхилень від передбаченої мети, вимірювання кількісного впливу окремих факторів на результативні показники. Вхідною інформацією для такого аналізу є дані про діяльність економічних суб'єктів за минулий період, що відображені в бухгалтерському обліку, звітності та інших джерелах інформації. Проте ретроспективна спрямованість існуючого аналізу, недостатня його оперативність зазвичай не дають змоги вчасно коригувати управлінські рішення, враховувати помилки минулого, ефективно впливати на операційні процеси.

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання вимагають більшої інформативності аналізу, ніж проста констатація фактів. Використання ретроспективного аналізу доцільне лише на певному етапі аналітичного

дослідження діяльності підприємства: його результати повинні слугувати платформою для розроблення стратегічних цілей та обґрунтування завдань.

Систематизація літературних джерел, присвячених проблемам стратегічного аналізу, дає змогу виділити два методичні підходи до висвітлення його концептуальних засад:

- стратегічний аналіз розглядається як невід'ємна функція, складова стратегічного управління;
- стратегічний аналіз розглядається як самостійний напрям дослідження або окремий вид економічного аналізу.

До розробників методологічних засад стратегічного аналізу в контексті стратегічного управління належать такі відомі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Г. Л. Азоєв [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**], І. Х. Ансофф [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**; **Помилка! Джерело посилання не знайдено.**], А. П. Градов [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**], О. С. Віханський [9], М. В. Володькіна [10], В. Д. Маркова, С. А. Кузнєцова [52], Г. В. Осовська, М. Портер [68], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [82], Р. А. Фатхутдінов [89], З. Є. Шершньова [92].

У своїх дослідженнях стратегічний аналіз вони розглядають лише як один з етапів стратегічного управління. Недоліком подібного підходу є спрощене розуміння методу аналітичного дослідження, недотримання принципів системності та комплексності, методологічна невизначеність, нехтування вітчизняними напрацюваннями з теорії економічного аналізу.

Розробленням методичних та практичних засад стратегічного аналізу як самостійного напряму наукових досліджень займаються лише окремі науковці. Серед них можна назвати таких учених, як Т. Бурденюк, Т. Головко, С. Сагова [11], С. Жукевич, М. Ковальчук [23-32; 43], К. Редченко [71;72], І. Фаріон, М. Чумаченко [85; 86; 87].

Слід зазначити, що виокремлення стратегічного аналізу зі стратегічного менеджменту виправдане лише з наукового погляду. Наразі у практичній діяльності банку, як правило, аналітичні процедури є нерозривним ланцюгом

управлінського процесу, де всі його ланки тісно взаємопов'язані та перетинаються між собою. Відмежування, наприклад, стратегічного аналізу від стратегічного планування є умовним, оскільки контроль за виконанням стратегічних планів, розроблення стратегічних аналітичних альтернатив здійснюються однією службою – банківського управлінського обліку, або контролінгу.

З іншого боку, виділення стратегічного аналізу в самостійний напрям економічної науки є цілком закономірним результатом еволюційного розвитку економічного аналізу, оскільки при цьому посилюється його методологічний базис. Потрібно врахувати й те, що аналіз завжди був основною функцією управління, проте в сучасних умовах, коли стратегічний менеджмент спирається на наукове обґрунтування обраної стратегії, стратегічний аналіз набуває лідируючих позицій серед функцій управління.

Перенесення акценту з ретроспективного аналізу на перспективний обумовлене об'єктивною необхідністю. В умовах нестабільної економічної ситуації власники та менеджери компаній хочуть знати, які перспективи очікують їх у майбутньому та як досягти намічених цілей з мінімальними втратами. Розглядаючи економічний аналіз як окрему найважливішу функцію управління і не принижуючи значення ретроспективного аналізу, потрібно зазначити, що в сучасних умовах менеджерів більше цікавить не просто результат уже минулих подій, а наслідки майбутніх управлінських рішень. Тому серед видів економічного аналізу акцент переноситься саме на стратегічний аналіз як основний інструмент управління господарськими процесами до моменту їх здійснення. Отже, ретроспективний аналіз відіграє роль історичного досвіду і допомагає уникнути помилок у майбутньому.

Досягнення стратегічних цілей передбачає низку заходів, які повинні бути обґрунтовані з погляду їх доцільності, ефективності, результативності. Тобто прийняттю стратегічних рішень має передувати ситуаційний аналіз, який дає змогу з великої кількості альтернативних рішень (заходів) обрати оптимальні. При цьому ступінь оптимальності повинен мати кількісний вимір, який

дозволить обрати саме те рішення, результат реалізації якого принесе найбільший ефект.

Зазначимо, що серед науковців немає єдиного розуміння сутності стратегічного аналізу та його завдань, не відпрацьований інструментарій стратегічного аналізу, не визначені основні етапи його проведення, не систематизовані показники, які характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище.

Зокрема, Т. В. Головко визначає стратегічний аналіз як «спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства… Стратегічний аналіз є початковим етапом розроблення стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні й оцінюванні внутрішнього та зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, і дає змогу виявити: які насправді стратегічні можливості підприємства? яка стратегія найкраща?» [11**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 8].

Важливу роль у становленні стратегічного аналізу як самостійного напряму економічної науки відіграли праці М. І. Ковальчука [46]. Основне функціональне навантаження стратегічного аналізу він пов’язує з необхідністю обґрунтування оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний аналіз він розглядає як «сукупність способів вивчення досягнутого рівня й стану господарської діяльності, а також її варіантів на основі даних обліку, звітності, нормативних даних з метою визначення ефективніших варіантів стратегії ведення господарства… Стратегічний аналіз є системою впорядкованих знань щодо методики та організації вивчення стратегії виробничої діяльності господарства на майбутній період» [28, с. 17].

Особливе значення у становленні та розвитку концептуальних засад стратегічного аналізу мають праці К. І. Редченка [71; 72], який під стратегічним аналізом розуміє «комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою

стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень» [71, с. 38].

Якщо трактування економічної сутності стратегічного аналізу у різних учених фактично збігається, а розбіжності не мають принципового характеру, то його методика, спектр питань, основні етапи аналітичного дослідження, що визначають методологічний базис стратегічного аналізу, суттєво різняться.

Основною суттєвою ознакою стратегічного аналізу, характерною для більшості наукових досліджень, є обов'язкове врахування впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання.

Як зазначає З. Є. Шершньова, суть стратегічного аналізу полягає у вивченні окремих напрямів впливу середовища на організацію. «Результатом стратегічного аналізу повинна бути системна модель організації та середовища її функціонування» [92, с. 41].

Аналогічний акцент на важливості аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств як невід'ємної складової стратегічного аналізу робить і Е. А. Уткін: «Стратегічний аналіз — це засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, у стратегічний план організації» [92, с. 309].

Друга група економістів, які досліджують стратегічне управління, роблять основний акцент у трактуванні сутності стратегічного аналізу на його перспективній спрямованості і найважливішу його особливість вбачають у необхідності дослідження майбутніх подій, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємств. Зокрема, М. В. Володькіна вважає, що стратегічний аналіз є «одним із методів визначення майбутніх тенденцій розвитку фірми» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 61].

Заслуговує на увагу позиція авторів, які у трактування сутності стратегічного аналізу включають обов'язкове вивчення впливу зовнішнього середовища і водночас вважають за необхідне досліджувати внутрішні процеси як ретроспективної, так і перспективної спрямованості.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу. Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства. Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Як здатність до стратегічного управління Б. Карлофф одним з елементів розвитку підприємства виділяє вміння змоделювати ситуацію. Частиною стратегічного мислення є аналіз [1]. Більшість зарубіжних учених визначають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища [12; 14]. Погоджуємося з такою думкою, однак розглядаємо його як такий, що завершується оцінкою як загроз, так і можливостей процесу управління, на основі чого розробляють альтернативи можливих стратегій. Механізм здійснення стратегічного аналізу можна визначити як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо. Зазвичай, конкретно обрані елементи механізму стратегічного аналізу залежать від мети його здійснення.

На основі дослідженої наукової літератури нами розроблено алгоритм здійснення стратегічного аналізу на підприємстві для обґрунтування і

прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний аналіз процесу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають алгоритм основних елементів механізму його здійснення.

Стратегічний аналіз проходить підготовчий, аналітичний і заключний етапи. При цьому використовується низка специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства. На першому етапі відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз. Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням. Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного, компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо [3, с. 40].

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу. При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п’яти узагальнених елементів методу аналізу: – виявлення та побудова взаємозв’язку складових явища, що досліджується; – розчленування або деталізація; – порівняння; – визначення величини впливу факторів; – узагальнення (синтез) [5].

Перераховані елементи методу стратегічного аналізу є необхідними та взаємопов’язаними між собою. Так, без з’ясування взаємозв’язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв’язку, деталізації та порівняння; за результатами застосування розглянутих елементів методу проводиться узагальнення.

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства.

В основі аналізу стратегічного потенціалу є оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап стратегічного аналізу передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

1) стратегії, що попереджують можливі загрози;

2) стратегії, що усувають існуючі загрози;

3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [6, с. 4].

Отже, стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення. Таким чином, перспективи розвитку підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування.

Ухвалюючи управлінські рішення у процесі реалізації стратегії, керівництво підприємства моделює чинники, які впливають, насамперед, на рівень витрат у короткостроковому періоді. Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, а отримувані грошові надходження – задовольнити потреби всіх зацікавлених в економічних результатах виробництва осіб: власників, кредиторів, керівників, працівників.

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. Треба відзначити, що на методику, техніку, інструменти здійснення стратегічного аналізу значний вплив мають

організаційно-економічні особливості об’єкта дослідження, які є предметом наступного розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

На підставі відповідного узагальнення та систематизації дефініцій економічної сутності стратегії підтримуємо думку щодо такого визначення стратегії – це «комплексний план дій, який детермінується набором правил, засад та інструментів досягнення цілей компанії, на основі врахування впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування стратегії відбувається з врахуванням чинників, від яких залежить цей вибір. А саме: цілі організації, стан ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потенціал суб’єкта господарювання, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію життєвого циклу підприємства (ЖЦП), витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому слід звертати особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу.

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення. Таким чином, перспективи розвитку підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування.

РОЗДІЛ 2.
ПРАКТИКА ФОМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

2.1. Діагностика організаційно-економічних складових ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Необхідність здійснення діагностики діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання зумовлена широким колом проблемних питань: важливістю своєчасного виявлення сукупності проблем в системі функціонування підприємства задля формування інформаційного базису з метою подальшого прийняття управлінських рішень, розробки заходів задля запобігання зниженню ефективності діяльності.

Діагностика як функція управління 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 [12; 38; 44]. Питання здійснення діагностики внутрішнього середовища суб'єктів господарювання досліджували економісти Н. Євдокімова та А. Кірієнко, В. Нємцов та Л. Довгань, Л. Руденко, В. Пастухова та інші аналітики [18; 55; 56].

Економічна діагностика – це «процес виявлення, визначення характеру та причин основних проблем і недоліків поточної господарської діяльності, а також встановлення потенційних відхилень від нормального або бажаного стану промислового підприємства з метою їх попередження шляхом прийняття обґрунтованих господарських рішень, спрямованих на досягнення цілей, що базується на результатах діагностичного аналізу господарювання підприємства» [18].

Розроблення методичних засад проведення економічної діагностики діяльності промислового підприємства передбачає «використання сукупності правил і прийомів проведення економічної діагностики та, водночас, повинне

містити спеціальні прийоми обробки та напрямки використання показників, прийнятих для дослідження» [55].

Можливість використання різних методів економічної діагностики дозволяє одержати комплекс принципово нових даних відносно об'єкта, що діагностується і зробити відповідні висновки щодо його економічного розвитку. «Правильність вибору і застосування конкретних методів, підходів у даній ситуації, що забезпечують раціональний вибір показників, правильний їх розрахунок та тлумачення є запорукою якості прийнятих управлінських рішень і залежить від професійних та особистих якостей аналітика» [15].

Зокрема, І Бланк вважає, що «проводити діагностику підприємства потрібно за показниками фінансово-економічного стану підприємства: показниками майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності» [16, с. 111-112]. Однак, наведена методика не враховує конкурентне становище підприємства на ринку.

Для отримання найкращих результатів в процесі розробки та прийняття управлінських рішень важливо, щоб економічна діагностика носила комплексний характер. Так, О. Коваленко, зокрема, вважає, що лише «докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів» [21].

«Незважаючи на множинність застосовуваних в процесі здійснення економічної діагностики методів, забезпечити отримання повної та достовірної інформації про стан промислового підприємства можливо лише за умов комплексного її проведення. Одночасно, комплексна економічна діагностика неодмінно повинна охоплювати такі методи оброблення інформації, які дозволятимуть розмежовувати різні стани підприємства та коло проблем, які їх супроводжують. Кінцевою метою такої діагностики виступатиме надання інформації задля належного обґрунтування процесу прийняття рішень» [22-24].

Для вивчення внутрішнього стану підприємства пропонуємо здійснювати економічну діагностику потенціалу за «функціональними сферами виникнення: виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний, управління персоналом, організацію управління» [20; 21; 22; 23].

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 [83, с. 162].

Отже, базуючись на теоретичних засадах концепції та творчо розвиваючи існуючі підходи, ми пропонуємо здійснювати економічну діагностику за такими напрямками, які охоплюють наступні сфери діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»: діагностика матеріально-технічної бази, персонал, організація управління, маркетинг, інвестиційна та інноваційна діяльність, організаційна культура та імідж та діагностика фінансового стану та фінансових результатів.

Організаційні основи та управління діяльністю врегульовуються Статутом товариства з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» (ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА»), який затверджений протоколам № 07/06/19 від 07.06.2019 року.

Основними видами економічної діяльності об’єкту дослідження є:

- «роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах, що охоплює: роздрібну торгівлю залізними виробами, роздрібну торгівлю лакофарбовою продукцією, роздрібну торгівлю листовим склом, роздрібну торгівлю іншими будівельними матеріалами, такими як цегла, деревина, сантехнічне устаткування, роздрібну торгівлю товарами та устаткуванням для роботи в домашніх умовах, роздрібну торгівлю газонокосарками з будь-яким способом приведення їх у дію, роздрібну торгівлю саунами»;

- «оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, що включає: оптову торгівлю необробленою деревиною, оптову торгівлю продукцією первинного оброблення деревини, оптову торгівлю лаками та фарбами, оптову торгівлю будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо, оптову торгівлю шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо), оптову торгівлю листовим склом, оптову торгівлю санітарно-технічним обладнанням: ваннами, раковинами, умивальниками, унітазами тощо, оптову торгівлю спорудами зі збірних елементів» [56].

ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» є мережа магазинів, яка охопила місто Тернопіль, деякі райони Тернопільської області та інші обласні та районні центри (Додаток).

«Важливе значення для стратегічного аналізу та прийняття на його основі управлінських рішень має діагностика наявності в ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» стратегічного потенціалу, концентрація якого визначає стратегію господарюючого суб'єкта на основі критерію його ефективності» [26] .

Таблиця 2.4

Показники середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» 2018-2020 р.р.

№ з/п	Структурні підрозділи	Середня кількість працівників			Відхилення, 2020 р. до	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»	765	802	784	19	-18
2	Тернопільський	363	363	371	-8	-8
3	Івано-Франківський	85	83	83	-2	0
4	Кам"янець-Подільський	79	80	66	-13	-14
5	Борщівський	45	46	41	-4	-5
6	Стрийський	66	68	66	0	-2
7	Кременецький	45	44	39	-6	-7
8	Підволочиський	7	5	1	-6	-4
9	Львіський	66	67	63	-3	-4
10	Золочівський	37	35	28	-9	-7

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

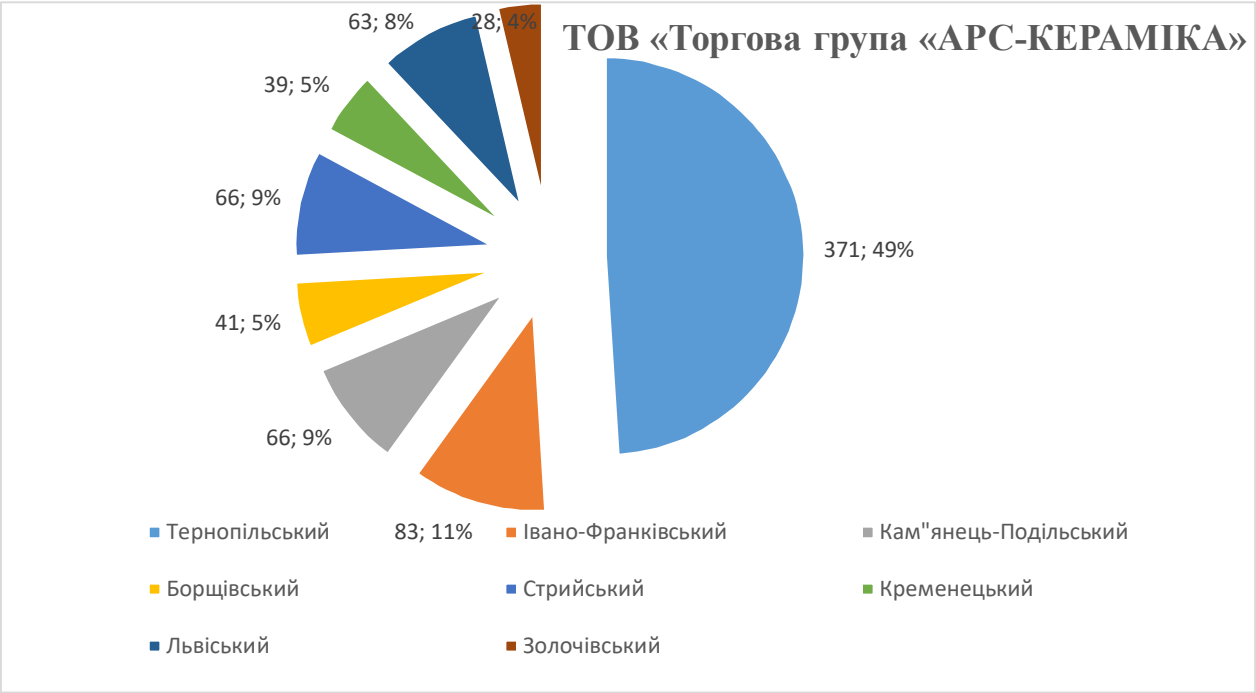


Рис. 2.1. Структура персоналу в ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за місцем здійснення діяльності

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Така закономірність як у системі ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» загалом, так і в структурних підрозділах. Найсуттєвіше скорочення відбулося у Кам'янець-Подільському структурному підрозділі - 14 осіб.

Якісний склад кадрів ми можемо проаналізувати на основі даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники динаміки якісного складу кадрів ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» 2018-2020 р.р.

№ з/п	Показники якісного складу	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, з них	370	100	366	100	374	100
2	Жінки	126	34	130	35,5	129	34,5
3	Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	16	4,3	18	4,9	21	5,6
4	Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	4	1	13	3,5	17	4,5
5	Кількість прийнятих штатних працівників	29	7,8	35	9,5	22	5,8
6	Кількість звільнених штатних працівників	14	3,7	26	7,1	19	5

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Як видно з таблиці 2.5, значна питома вага (34,5%) жінок, що викликане специфікою галузі. Позитивним є те, що кількість прийнятих на роботу працівників у всі роки є вищою за кількість звільнених., причому у відсотковому вимірі у 2020 році кількість прийнятих змінилася на 2 %, а кількість звільнених збільшилася на 1,3%. Значно зросла кількість (на 3,5%) працівників, які знаходяться відпустці по догляду за дитиною.

Щоб обґрунтувати незначну плинність кадрів в системі, слід виявити та продіагностувати ступінь мотивації діяльності. Для цього необхідно вивчити систему оплати праці, інші форми матеріальної і нематеріальної мотивації, що застосовують в ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» та її динаміку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оплата праці на ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

№ з/п	Показники якісного складу	2018 р.	2020 р	Відхилення	
		Тис.грн	Тис.грн	Тис.грн	%
1	2	3	4	5	6
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	6068,0	7 209,8	1141,8	18,8
2	Фонд основної заробітної плати	5686,4	6 761,9	1075,5	18,9
3	Фонд додаткової заробітної плати	381,6	447,9	66,3	17,3
4	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	27,3	25,5	-1,8	-6,6
5	Оплата за невідпрацьований робочий час	354,3	422,5	68,2	19,2

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Фонд оплати праці в ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» у 2020 році в порівнянні з 2018 роком зріс на 1141,8 тис грн або 18,8%, що є позитивним, але недостатнім в умовах інфляції. Негативним є зменшення надбавок та доплат в аналізований період на 1,8 тис грн або 6,6%. Із таблиці видно, що оплата праці складається із основної заробітної плати, додаткової та надбавок та доплат до тарифних ставок чи посадових окладів. В той час як премії та заохочувальні виплати відсутні.

Отже, здійснення економічної діагностики керівництвом ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» є необхідним з метою оцінки комерційних пропозицій прибутковості, можливості визначення доходів та контролю виконання управлінських рішень.

2.2. Оцінка основних показників фінансової діяльності та фінансового стану ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»

Основним інструментом дослідження внутрішнього стану ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА» є фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз – це «сукупність методичних прийомів дослідження фінансових відносин суб'єктів господарювання, обумовлених об'єктивними і суб'єктивними факторами, які знаходять відображення у фінансовому обліку і звітності» [6]; це «процес дослідження фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості й забезпечення ефективного розвитку» [17]. Використання у нашому дослідженні фінансового аналізу є формування, розподіл і використання фінансових ресурсів як основного виду ресурсів підприємств [9].

Для вивчення фінансового стану як результату здійснення фінансового аналізу ми проаналізували наступну інформаційну базу. А саме: Баланс (Звіт про фінансовий стан - ф. № 1); Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід - ф. № 2); Примітки до річної фінансової звітності; Звіт про рух грошових коштів (ф. № 2); Звіт про власний капітал (ф. № 4); Примітки до фінансової звітності, дані аналітичного обліку доходів, витрат і фінансових результатів діяльності.

На основі даних фінансової звітності за 2018 – 2020 р. р. ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» складемо аґрегований баланс, який дасть змогу відобразити у загальному вигляді структурно-майновий стан організації (додаток В табл. В 1).

Із таблиці 2.8 можна зробити висновок про збільшення валюти балансу у 2020 році у порівнянні з 2019 р на 44281 тис.грн та на 92196 тис грн у порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.8

Динаміка і структура майна ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за 2018 – 2020 р. р.

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до			
					2018 р.		2019 р.	
					Абсол.	%	Абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необоротні активи	18483	28759	36616	18133	98,1	7857	27,3
2	Оборотні активи	294799	332438	368862	74063	25,1	36424	10,9
3	Валюта балансу	313282	361197	405478	92196	29,4	44281	12,2

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

При загальному збільшенні обсягів господарювання (валюта балансу зросла на 29,4% за досліджуваний період), структура майна несуттєво зазнала змін, тобто вона характерна для торговельних підприємств де питома вага оборотних активів становить понад 90 % від загальної вартості майна, що є позитивним.

Економічні ресурси зросли за рахунок збільшення розміру необоротних активів – 98,4% й оборотного капіталу, який, у свою чергу, зріс на 25,1%. Щодо пасиву балансу ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА», то тут спостерігається деяке зменшення власного капіталу у розмірі 7867 тис. грн (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка і структура майна ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за 2018 – 2020 р. р.

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до			
					2018 р.		2019 р.	
					Абсол.	%	Абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний капітал	181188	216869	261930	80742	44,5	45061	20,7
2	Поточні зобов'язання і забезпечення	132094	144328	143548	11454	8,6	-780	
3	Валюта балансу	313282	361197	405478	92196	29,4	44281	12,2

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Так, власний капітал за ці роки зріс на 80742,00 тис. грн. Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку на 69912,00

тис грн. (145230-75318). За досліджувані роки у ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» помітне зменшення питомої ваги позикових коштів і зростання розміру та питомої ваги власних коштів, а довгострокові зобов'язання відсутні, що є позитивним. Одночасно спостерігається зниження поточних зобов'язань на 780, 00 тис.грн. За досліджуваний період значно зменшилася заборгованість із: оплати праці – на 33%, кредиторської заборгованості за товари, послуги, роботи – на 30% та короткотермінових кредитів банку – на 20%.

Перелік показників, що характеризують фінансовий стан й економічну ефективність та методику їх розрахунку наведено в додатку В і таблиці 2.10. Обчисливши названі показники, їх абсолютне значення і темпи зростання (зниження), і за даними таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.10

Показники оцінки фінансового стану ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» за 2017 – 2020 р. р.

№ з/п	Показники	Критерії *	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1.	Коефіцієнт ФЗ	0,5	0,68	0,68	0,64
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості (частка боргових зобов'язань у власному капіталі, прийнятому за 1)	0,5-1,0	0,457	0,457	0,54
3.	Коефіцієнт інвестування	>1	9,8	12,5	7,1
4.	Величина власних оборотних коштів		162705	188110	225314
5.	Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,89	0,86	0,86
6.	Коефіцієнт ЗОАВОК	0,5	0,55	0,56	0.61
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	2,5	2,5	2,5
8.	Фондовіддача активів, грн.	>4	2,16	2,19	2,03
9.	Рентабельність сукупного капіталу, %	>10	7,5	9	12
10.	Рентабельність власного капіталу, %	>10	10	13	15

* Економічно доцільне значення показника

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Із таблиці 2.10 можемо зробити висновок про те, що розраховані показники фінансового стану перебувають в межах норми і, навіть, вище, що є позитивним і характеризує фінансовий стан задовільний. Так, коефіцієнт фінансової незалежності, становить 0,68, або 68%, що свідчить про достатність власного капіталу та фінансову незалежність.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує пропорцію різних джерел фінансування незначно зріс на 0,5 од і в 2020 році становить 0,54. Це свідчить про деякий ризик через зростання частки позикового капіталу. Однак, у випадку необхідності, ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» має змогу залучити зовнішні інвестиції на 8% (0,46 × 100 / 0,5 = 108%).

Власний капітал у базовому періоді був розміщений ефективно і вкладений здебільшого в оборотні активи. Позитивною є тенденція до зростання величини власних оборотних коштів 225314-162705= 62609 тис.грн., тобто інвестиції в оборотні активи становили тільки 62609 тис.грн., або 38,48%. Відповідно відбулося зростання коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом, який показує частку власного оборотного капіталу в оборотних активах (робочим капіталом) і означає, що у структурі оборотних коштів збільшилася питома вага з 55% до 61% оборотних коштів сформованих за рахунок власних джерел, що є позитивним.

Коефіцієнт інвестування у 2020 р. становить 7,1 і зменшився за досліджуваний період на 38% у порівнянні з 2018 роком і у 76% з 2019 роком.

Коефіцієнт маневрування, що характеризує, яку частку власного капіталу використовують для формування власних обігових коштів, становив у 2020 р. 0,86. Причому спостерігається стабільність цього показника за досліджуваний період, що доводить про високу можливість маневрування власними оборотними коштами.

Коефіцієнт загальної як і поточної ліквідності у нашому випадку становить 2,5, значення якого не змінилося впродовж досліджуваного періоду, що є позитивним, і характеризує спроможність за рахунок грошових коштів від поточної реалізації оборотних активів забезпечити своєчасне погашення боргових зобов'язань. Позитивним є відсутність довготермінових зобов'язань, що також позитивно вплинуло на ліквідність організації, про що свідчить коефіцієнт загальної ліквідності, який за досліджуваний період становить 2,5.

Фінансовий стан ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» можна аналізувати залежно від поставленої мети за допомогою вужчого кола

показників. Наприклад, оцінювати платоспроможність можна із використанням показників № 1, 3 – 7; ліквідність зобов'язань – № 4–7; ефективність функціонування – № 1 – 5, 7 – 10.

2.3. Моніторинг стратегічних факторів впливу зовнішнього середовища ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Зовнішнє середовище має значний вплив на результати господарської діяльності. Зовнішнє середовище — це «сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні» [27, с. 37]..

А. Панов, середовищем організації визначає як «всі сили та організації, з якими фірма стикається у своїй повсякденній стратегічній діяльності і які можуть здійснити вплив на неї» [41, с. 25]. І пропонує поділити на загальне й оперативне, хоча за суттю та змістом ці поняття є тотожними із попередніми визначеннями.

В. Маркова та С. Кузнєцова визначають зовнішнє оточення бізнесу як «комбінацію 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 чинники, які впливають на прийняття довготермінових рішень і в меншій мірі стосуються короткотермінової діяльності підприємства. Мікросередовище охоплює всі зацікавлені групи, які прямо впливають чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства» [83, с. 40].

У [10; 92] виділяється мікрорівень (внутрішнє середовище), мезорівень (безпосереднє оточення), макрорівень (опосередковане оточення) та мегарівень (світовий масштаб).

Динамічність зовнішнього середовища, диверсифікованість та взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному і одночасному врахуванню усіх можливих наслідків постійного впливу на різноманітну діяльність підприємства. «Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність необхідного обсягу достовірної інформації» [26]..

Так, 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 чинників, на які може впливати підприємство через встановлення ефективних комунікацій [76, с. 37].

Зважаючи на це, «керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, що повинні враховуватися, віддавати перевагу тим із них, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети багато в чому сприяє вірна ідентифікація мікросередовища підприємства і діючих у ньому факторів» [6].

Своєчасне виявлення зовнішніх змін потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. «Моніторинг – постійне спостереження за якимось процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим припущенням; спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини» [8, с. 89].

Відтак, моніторинг– 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.

Зміни в макросередовищі визначають стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікросередовища. 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 чинників зовнішнього середовища. Оскільки є багато можливих чинників макросередовища, в економічній літературі рекомендовано обмежитися тими сферами, які найістотніше впливають на діяльність організації. Для цього доцільно застосовувати методику СТЕП-аналізу (С – суспільні, Т – технологічні, Е – економічні, П – політико–правові) є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб'єкт підприємництва за схемою «чинник – організація (підприємство) [32; 33].

Чинниками зовнішнього середовища є такі: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні.

Для узагальнення й аналізу зібраної інформації про чинники макросередовища доцільно скласти допоміжну таблицю «Вихідні дані для аналізу та оцінки чинників макросередовища» (додаток Д 1). Результати аналізу та оцінки слід відобразити у таблиці «Оцінка чинників макросередовища» (додаток Д 2).

Ознайомлення з теоретичними підходами до здійснення аналізу безпосереднього оточення [13; 14; 24; 33; 44; 45; 68] дає змогу систематизувати і застосувати методики, які розробили А. Томпсон та А. Стрікленд, М. Портер, адаптувавши до ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА». На думку науковців А. Томпсона та А. Стрікленда, для «аналізу ситуації в галузі й умов конкуренції в ній» [83, 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 прогнозний вплив;
-компанії, які мають найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції;
- ключові фактори, що визначають успіх у конкурентній боротьбі;

- привабливість галузі з точки зору отримання прибутку, вищою від середнього».

Менеджерам при оцінці впливу зовнішнього середовища на підприємство потрібно враховувати наступні фактори.

«Постачальники ресурсів - забезпечують підприємство необхідними йому матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об’єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з’явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів» [27].

Тому ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» дуже прискіпливо ставляться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими з них, які працюють з урахуванням спільних інтересів. Про великий вплив постачальників на діяльність підприємств свідчить хоча б той факт, що після розвалу СРСР відмова від партнерських зв’язків дуже боляче вдарила по економіці всіх пострадянських країн.

«Посередниками є окремі особи (підприємці) котрі допомагають виробникам у реалізації їх товарів на відповідних ринках. До них відносяться торгові посередники, фірми-спеціалісти з організації товарообігу (включаючи транспортні підприємства, складську мережу), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії)» [33; 63].

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

Основне завдання аналізу ринку - вивчити ринок, який великий, щоб побудувати стійкий бізнес [33].

Для цього слід здійснити моніторинг та аналіз ключових компонентів:

1. Галузь
2. Цільовий ринок
3. Конкуренція

Галузевий аналіз оцінює загальне галузеве середовище, в якому бізнес конкурує. Для цього проаналізуємо статистичні дані про розмір галузі та темпи її зростання за останні кілька років для визначення: чи розширюється галузь, скорочується чи тримається стабільно.

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

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

Дані про клієнта-споживача повинні включати демографічні показники щодо групи, на яку орієнтується бізнес, включаючи вік, стать, рівень доходу та стиль життя. Цей розділ також повинен містити дані про розмір цільового ринку, потенціал придбання та мотивацію аудиторії та те, як бізнес має намір вийти на ринок.

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

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

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

- Цінову політику компаній.
- Сильні та слабкі сторони, позиціювання конкурентів на ринку.
- Фінансові показники та об’єми продажів.
- Канали дистриб’юції.
- Оцінку та сприйняття цільовими покупцями товарів або послуг конкурентів.

Цю інформацію можливо дізнатись:

1. Аналізуючи сайти та соціальні мережі конкурентів

Слід вивчати ключових гравців та прямих конкурентів

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

3. Фінансові звіти

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

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

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

«Аналіз «центрального ринґу» 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 ТОВ «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА», є показники цільового ринку» [70, с. 95].

1. «Індекс концентрації:

$$CR_i = \sum_{i=1}^{n} g_i \qquad (2.3)$$

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» [24].

2. «Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^{m} g_i^2 \qquad (2.4)$$

де *HHI* – індекс Херфіндаля-Хіршмана, коеф.;

g_i – частка *i*-го підприємства у загальному обсязі реалізації, *i*=1,...m;

m – загальна кількість підприємств.

Значення *HHI*: близько 0 – ринок неконцентрований,

близько 1 – висококонцентрований, монопольний» [24].

3. «Коефіцієнт відносної концентрації:

$$K=(20+3\beta)/a, \qquad (2.5)$$

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» [24].

4. «Індекс Холла-Тайдмана:

$$HT = 1/\left[2\sum_{i=1}^{m} Rg_i - 1\right], \qquad (2.6)$$

де *HT* – індекс Холла-Тайдмана;

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

g_i – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.

Значення *HT*: HT=1 – ринок висококонцентрований, монопольний; HT=$\frac{1}{m}$ – ринок неконцентрований» [33].

Аналіз споживачів, як компонент безпосереднього оточення підприємств ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА», передбачає вивчення стану попиту на товари (послуги) підприємства і складання профілю його покупців.

Висновки до розділу 2

Адаптувавши теоретичні підходи та методики економіко-аналітичної діагностики, до нашого об’єкта дослідження, можна стверджувати, що «діагностика внутрішнього середовища – 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» [30; 31].

Економіко-аналітична діагностика враховує особливості ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» і охоплює показники: матеріально-технічної бази, фінансового стану та фінансових результатів, маркетингової активності, персоналу й інших функціональних складових.

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 ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА», й запропонувати створення на ньому системи моніторингу стратегічних факторів зовнішнього середовища, під яким 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» [25].

Застосовано 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.

РОЗДІЛ 3.
ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

3.1 Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Особливістю стратегічного аналізу та його важливим етапом є визначення стратегічної позиції ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» як інтегральної величини основних його характеристик, тобто конкурентоспроможністю, 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 того, щоб чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми застосуємо SWOT-аналіз. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги Business Policy, Text and Cases, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування, аналізу, управління..

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);

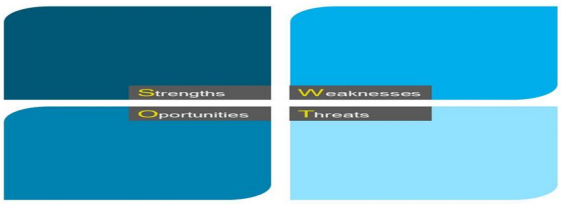
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

«Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування SWOT-аналізу: запуск стартапів, нових напрямків бізнесу; перегляд внутрішньої політики компанії; розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу; перевірка правильності заданого курсу розвитку; покращення бізнес-процесів; для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку» [32].

SWOT-аналіз дає можливість бачити цілісну картину та визначати напрямок розвитку бізнесу. У його розгляді бере участь команда з кількох спеціалістів із різних департаментів. Це допомагає визначити та вивчити «сліпі зони», які можуть негативно впливати на стан бізнесу чи на відносини з клієнтами.

Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців.



Внутрішні чинники. До цієї групи належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W), і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив.

Позиції компанії оцінюють за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;

- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони бізнесу: що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

Зовнішні чинники. Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (О) і загроз (Т), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії.

До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни споживчих вподобань цільової аудиторії;
- відносини з клієнтами та постачальниками;
- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції — ліцензії, квоти та ін.

Щоб полегшити процес аналізу зовнішніх чинників, дайте відповіді на запитання: можливості: чи існують додаткові напрямки розвитку бізнесу? Які цікаві тенденції з'явилися у вашій ніші? Які економічні, політичні, демократичні чи соціальні зміни принесуть користь вашому бізнесу?

Загрози: чи використовують ваші конкуренти більш сучасні технології, пропонують кращий сервіс? Які зовнішні перепони є на вашому шляху? Як

сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції компанії на ринку? Наскільки успіх вашої компанії залежить від зовнішніх чинників (зміна стандартів якості, припинення фінансування від донорів чи держави, обмеження продажів та ін.).

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

Місце SWOT-аналізу в процесі формування та вибору стратегій підприємства відображено на рис. 3.1.

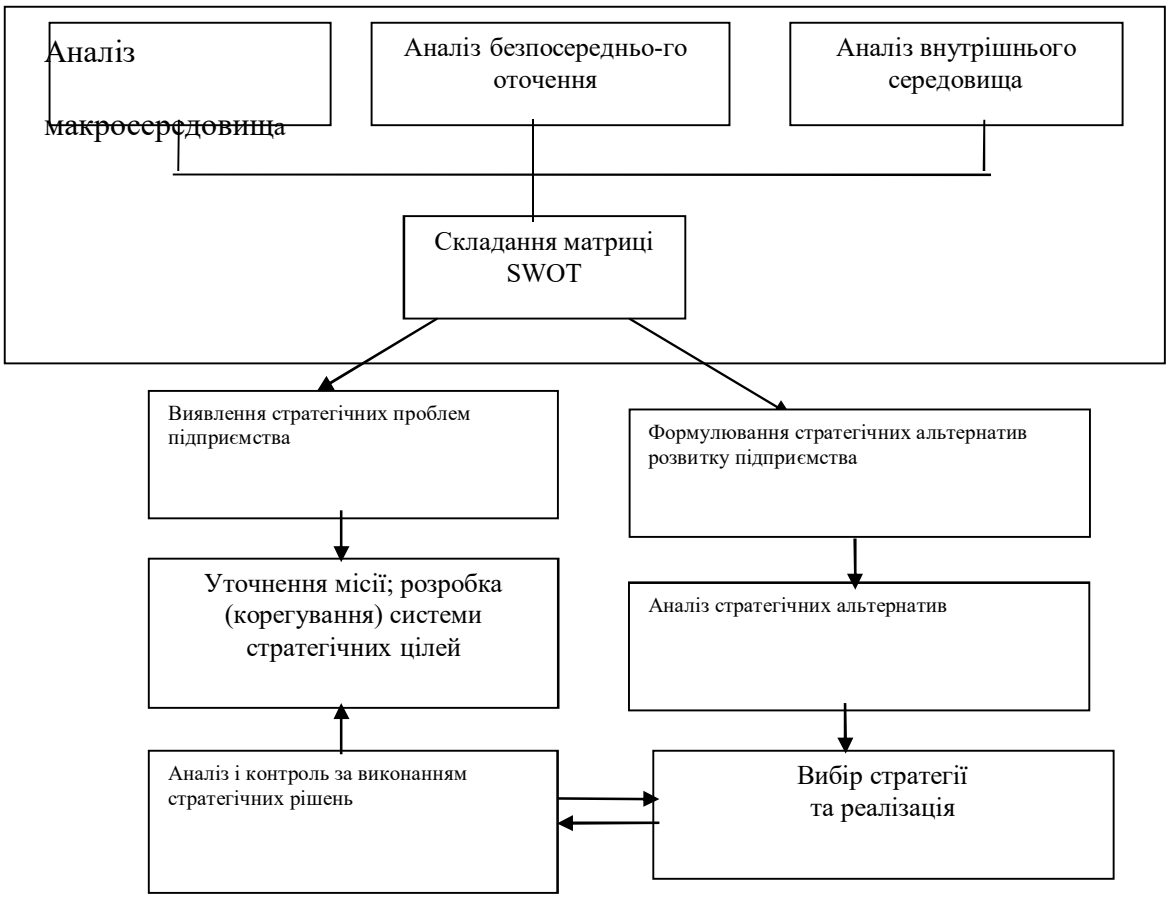


Рис. 3.1. Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»
Примітка: сформовано на основі [91]

«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» [27].

Систематизуємо дані у таблиці «Чинники макросередовища» й «Чинники мікросередовища». Систематизуємо й згрупуємо у таблицю перелік можливостей і загроз, які впливають чи можуть впливати на підприємство (додаток Ж).

Отже, рекомендації, отримані за допомогою методу SWOT-аналізу про те, що зовнішні загрози перевищують можливості, а внутрішній стан, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебуває у неґативному стані. Тому ТОВ «ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» має використовувати свій потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення аґресивної стратегії, тобто базовою корпоративною стратегією можна вважати стратегію стабілізації.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусували свої сили та переваги для розширення власної ніші.

SWOT-аналіз — чудовий інструмент, але не панацея. Для того, щоб приймати збалансовані та розсудливі рішення, потрібне всебічне розуміння ситуації всередині компанії, знання ринку, економічних, політичних та соціальних тенденцій.

Тому, для обґрунтованого прийняття управлінських рішень нами запропоновано застосовувати методи «портфельного» аналізу з метою вибору стратегічних альтернатив, про які піде мова у наступному параграфі.

3.2. Матричні методи формування та аналізу стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»

Матричний аналіз або матричний метод знайшов широке поширення при порівняльній оцінці різних господарських систем (підприємств, окремих підрозділів підприємств). Матричний метод дозволяє визначити інтегральну оцінку кожного підприємства за кількома показниками. Ця оцінка називається рейтингом підприємства.

Матричні методи економічного аналізу — сукупність прийомів дослідження й аналізу економічних процесів, заснованих на побудові економічних таблиць (матриць, шкал).

Кожна господарська структура має власну, явно або неявно виражену ієрархію цілей (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Ієрархія (рівні) цілей підприємства

Примітка: сформовано на основі [37]

Об’єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства — сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) чи відносно самостійних напрямів діяльності. З огляду на це його називають портфельним аналізом.

«Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв’язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху» [61].

Портфельний аналіз стратегії підприємства — «інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти» [61].

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 75% із 500 найуспішніших фірм використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства були розроблені в 60-ті роки XX ст. для вдосконалення стратегічного управління ними на корпоративному рівні і є одними з небагатьох спеціалізованих методів стратегічного менеджменту. «За їх допомогою оцінюють привабливість ринків, конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Теоретичною основою портфельного аналізу є концепції життєвого циклу товару, досвідна крива, база стратегічних даних та ін. Вважається, що для збалансованості портфеля підприємства необхідне правильне поєднання підрозділів, продуктів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають у розпорядженні його надлишок» [61]. При цьому кожен продукт, господарський підрозділ підприємства має розглядатися незалежно, що дає змогу порівняти їх між собою і з конкурентами, а потім збалансовувати їх при розробленні загальної стратегії.

Отже, портфельний аналіз використовують для вирішення таких проблем:

- збалансування бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;

- розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;

- складання портфельного балансу;

- обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу).

«Основою портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти. Такими критеріями можуть бути темпи збільшення продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. У матрицях використовують різні поєднання показників, але всі вони є двомірними, у них по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, по іншій — зовнішніх. Найпоширенішим є підхід, за яким по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку ринку, по другій — оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства» [28].

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполювання їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).

«Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації» [62].

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного управління. «У той же час необхідно пам’ятати, що аналіз портфеля бізнесів — це тільки один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому.

Цей висновок має важливе методологічне значення, тому що досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів» [27].

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

«СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосований фірмою «General Electric». Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, де фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого функціонування фірми» [100].

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятись;
- географічний регіон.

«Стратегічна одиниця бізнесу — це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ — це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результати діяльності» [61].

«Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в

умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ» [14].

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей — оцінка перспектив розвитку ринку, а інша — оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Виділяють таку послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок — вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації.

Другий крок — фіксація СОБ, для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок — визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі як таких змінних можуть виступати розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп зростання ринку, ступінь поширеності ринку в світі.

Для визначення сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості, за витратами, прибутковістю. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль відіграє вибір одиниць виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів тощо.

Ретельний облік факторів для фіксації розмірів матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведенні аналізу портфеля бізнесів.

Четвертий крок — збирання та аналіз даних проводиться за такими напрямами:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;

- конкурентна позиція фірми в галузі;

- можливості та загрози фірми;

- стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі.

П’ятий крок — побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво повинно розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий на тому, що стан оточення буде сприятливим. Третій сценарій розглядає, що буде у випадку катастрофи, а четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розроблення динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля бізнесів у новий стан до досягнення фірмою цілей, які стоять перед нею. Для цього керівництво повинно оцінити прогнозований стан портфеля бізнесів за такими питаннями:

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;

- чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;

- чи достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб створювати перспективні та фінансувати нові продукти;

- чи дає портфель достатнє надходження як прибутку, так і грошей;

- чи сильно вразливий портфель до проявів негативних тенденцій;

- чи багато в портфелі «слабких» бізнесів у розумінні конкуренції.

Залежно від відповіді на ці питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок — визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може щонайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

«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» [61]. Найвідомішими методами є матриці Бостонської консультативної групи (портфельна матриця БКГ-матриця «зростання–частка ринку»), матриця «McKincey» – «General Electric» («привабливість–конкурентоспроможність») та інші.

«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» [14].

Компанія General Electric у співпраці з консультативною фірмою «McKincey» запропонувала матрицю «привабливість-конкурентоспроможність» [94]. 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. 3.5).

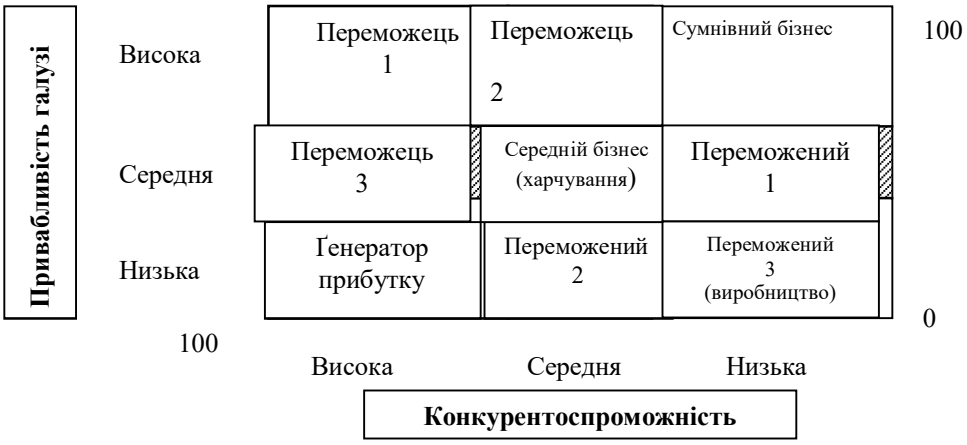


Рис. 3.5. Матриця «McKincey»-«General Electric» (матриця «привабливості-конкурентоспроможність»)

Примітка: сформовано на основі [94]

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

Характеристики, які отримують виде економічної діяльності ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА», дають змогу позиціонувати їх у наступні клітинки рис. 3.5: роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах – висока-середня; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням – середня-середня.

Найбільш простим і поширеним є метод Бостонської консультативної групи, так звана матриця «зростання–частка ринку» [94], 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 ґенерує значні грошові потоки, тобто показник очікуваного грошового потоку» [45]. 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» [12]. Темп зростання галузі 10% є межею поділу між швидким і повільним зростанням (0<ТРГ<10 – повільний; 10<ТРГ<п – швидкий). Після нанесення значень двох змінних по вертикалі – ВЧР і горизонталі – ТРГ та поділу площини на чотири частини отримують матрицю (рис. 3.6.).

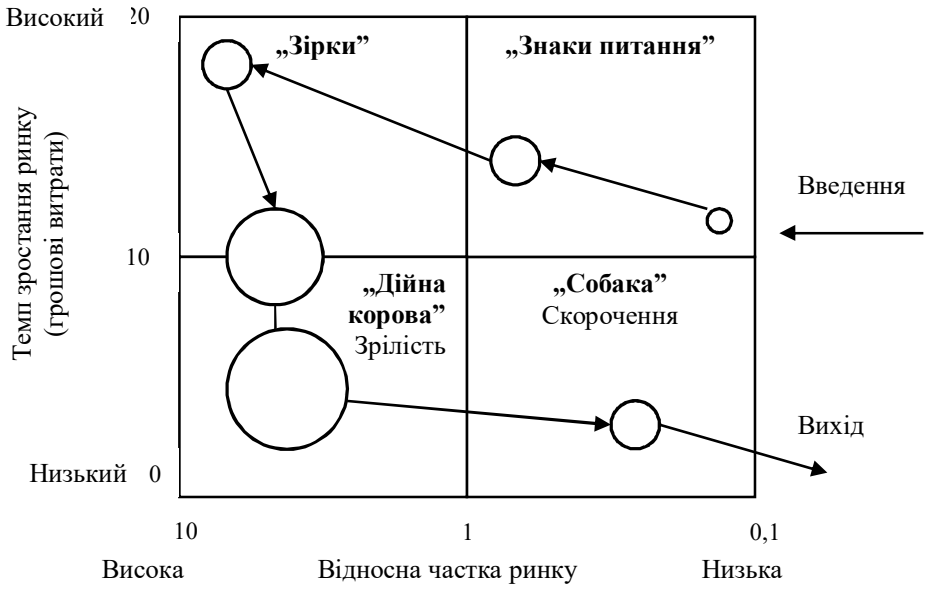


Рис.3.6. Матриця БКГ існуючого і передбачуваного стану портфеля

Примітка: сформовано на основі [95]

Користуючись алгоритмом побудови, зобразимо матрицю БКГ для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» (рис. 3.6). Для цього у матрицю позиціонуємо галузі системи з наступними координатами: роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах (ТРГ›20%; ВЧР-0,08 ЧР-6,8%); оптова торгівля деревиною, будівельними

матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (ТРГ-7%; ВЧР-0,5, ЧР-30,8%).

Із рис. 3.6 видно, що позиції, які займають видом діяльності досліджуваного підприємства, дають змогу уточнити напрямки діяльності. Так, для роздрібної торгівлі залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах, яка потрапила на перетин квадратів «зірки» –«важкі діти» пропонуємо зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку. Для оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, позиція якої рухається від «зірок» до «дійних корів» рекомендовано зберегти свою частку ринку з метою отримання максимального прибутку, оскільки останні є ґенераторами прибутків, за рахунок яких фінансують інші види діяльності чи сектору бізнесу.

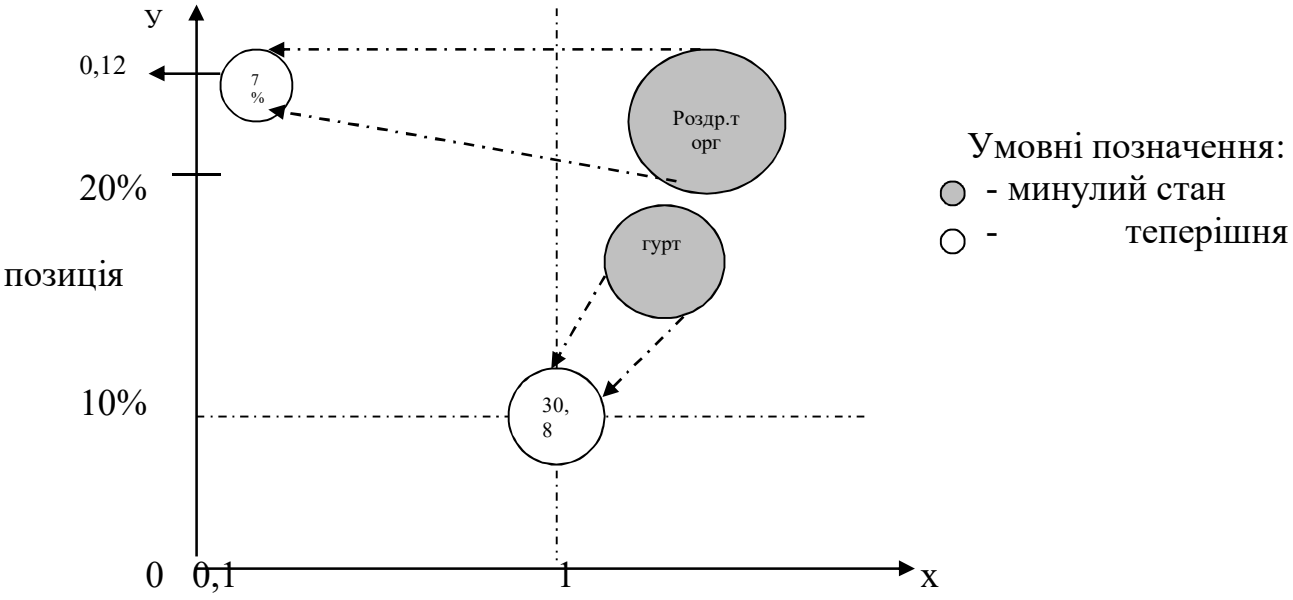


Рис.3.7. Позиціонування видів діяльності ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА»
Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА»

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 з'явою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу. Тому бажано перетворити «важких дітей» на «зірок» або продавати їх.

У стратегічному аналізі застосовують так звані RONA-графи, що схематично зображують рентабельність чистих активів (RONA) та рівень реінвестицій коштів (внутрішнього перерозподілу) всередині господарського портфеля компанії (рис. 3.8).

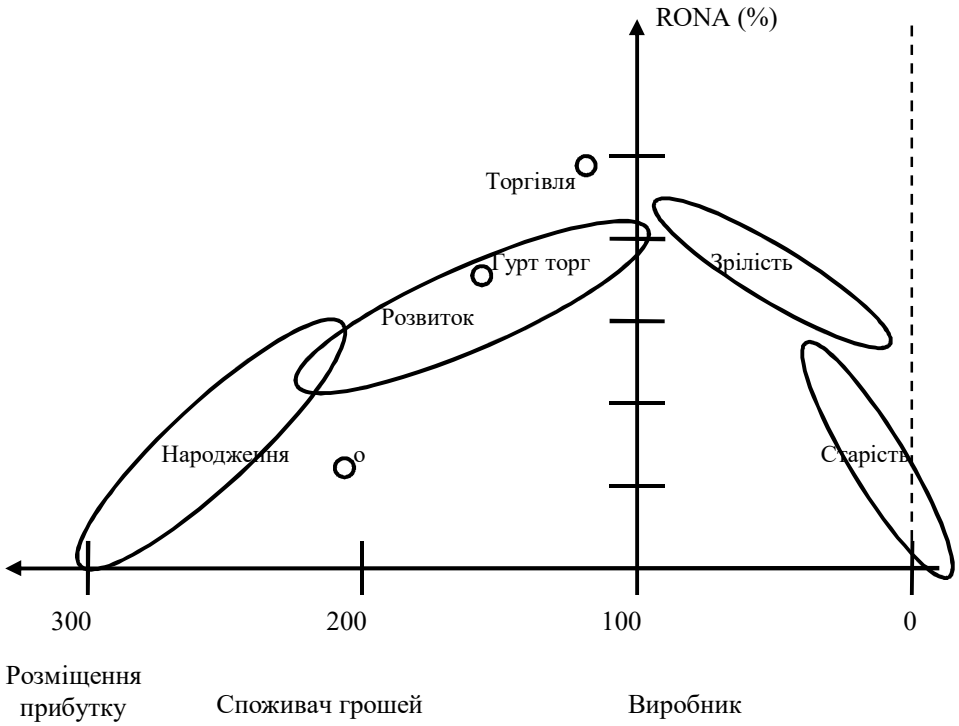


Рис.3.8. RONA-граф

Примітка: сформовано на основі [98]

Координуючи різні напрямки під час формування «портфеля» видів діяльності, ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» має можливість підвищити свою конкурентоспроможність.

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 ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» як соціально-орієнтованої системи, котра охоплює економічні, соціальні та міжнародні аспекти і на підтримання яких має бути спрямована стратегія (стратегічний набір). У економічній системі основна місія ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» в умовах ринкової економіки полягає у забезпеченні конкурентоспроможності, збільшенні обсягів реалізації, охоплення значної частки ринку та отримання стабільних прибутків та дотримання соціального захисту працівників. На міжнародній арені місією ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» є розширення міжнародного співробітництва, інтеґрація у міжнародні зв'язки.

На основі характеру стратегічної місії ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА», можна окреслити основні стратегічні напрями (цілі) та пріоритети розвитку ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» 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 ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА». 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 ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА», впровадження ринкових засад і методів господарювання, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розвиток таких складових як зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне співробітництво.

Отже, використання методів портфельного аналізу 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.

Висновки до розділу 3

Для ефективного формування й аналізу стратегії діяльності запропоновано методику SWOT-аналізу, яка визначає стратегічні позиції та конкурентні переваги та дає змогу розробити стратегію діяльності ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА»..

Досліджено, що зовнішні загрози перевищують можливості, а показники внутрішнього середовища свідчать про значний фінансово-економічний потенціал досліджуваного підприємства. Відтак ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» повинна використовувати свій стратегічний потенціал значною мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення аґресивної стратегії, тобто базовою корпоративною стратегію можна вважати стратегію стабілізації.

Запропоновано і здійснено аналіз ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА з використанням матричних методів «портфельного» аналізу (матриці БКГ, ADL/LC, «McKincey»-«General Electric»).

Використання методів портфельного аналізу 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000. 256 с.

2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1995.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. СПб.: Питер Ком. 1999.

4. Бланк О.І., Ситник І.О., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

5. Болюх О. Жукевич С. Економічна діагностика як основа управлінських рішень в сфері фінансової діяльності суб'єктів господарювання/ *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*, Тернопіль, 2020, С.62- 66

6. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. М.: Финансы и статистика, 1991. 80 с.

7. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.

9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995.

10. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. К.: Знання-Прес, 2002. 149 с.

11.Головко Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.

12.Градов А. П., Кузин Б. И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.

13. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. *Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті* // Економіка України. 1999. № 10. С. 90–94.

14. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. 386 с.

15.Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия “Упр. Измерениями”. М.: МУДО „Линт”, 1996.

16. Диагностика производственных систем / Под ред. Ф. Ф. Аунапу. Иркутск: ИЦНТИ, 1972. 39 с.

17. Диагностический анализ с применением ЭВМ / В. А. Траинев, Б. И. Кисилев, А. И. Котенок, С. Н. Руденко С.Н. М.: МИУ, 1983. 76 с.

18.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.

19. Євдокимова Н. М., Кулієнко А. В. Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2003. 110 с.

20.Жук Н.Т. Діагностика фінансового стану як функціональна складова менеджменту безпеки підприємства/ *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.)* / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С 197-199

21.Жук Н.Т. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємсва/ *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково- практичної інтернет-конференції* (м. Тернопіль, 30 червня 2017 р.) Тернопіль: ТНЕУ, 2017. с. 232-234

22.Жук Н.Т. Аналітична складова управління фінансовою безпекою підприємства/*Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу: тези виступів Міжнар.наук.конф*. – Житомир: видавництво ЖДТУ, 2017. С. 315-316

23.Жук Н.Т., Жукевич С. М. Діагностика ділової активності в інформаційній системі управління підприємством/ *Стан і перспективи розвитку обліково-*

інформаційної системи в Україні/ матеріали IV міжнар.наук.-практ.конф., 10-11 травня 2016 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 333-335

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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, 2014. С. 114 – 116.

29. Жукевич С. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління та функціональна роль аналізу // *Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць.* Вип. 6. Київ: НАУ, 2014. С. 98 – 102.

30.Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід / *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211.

31. Жукевич С.М., Кудлаєва Н.В. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством / *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії* 2009. № 1 (4Е). с. 234 – 246. URL:http://www.nbuv.gov.ua

32.Жукевич С.М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України / *Науковий журнал «Світ фінансів»*, - Тернопіль, ТНЕУ, «Економічна думка», 2018 р. С. 75-85

33. Жукевич С.М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством/ *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджемент»: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. Випуск 9 (34). Частина 2. Редкол.: від. ред..д.е.н., професор Герасимчук З.В. Луцьк, 2012. С. 175 -183

34.*Задорожний З.-М., Омецінська І.* Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством/*Науковий журнал "Вісник Економіки*". URL: http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/index

35. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

36. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 р. № 959-XII URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12.

37. Закон України "Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності" від 23.12.1998 № 351-XIV [Електронний ресурс]. URL: http://www.uapravo.net/data/base52/ukr52575.htm.

38. Забелин П. В., Моншешва Н. К. Основы стратегического управления. М.: ИВЦ Маркетинг, 1998. 195 с.

39. Забродский В. А., Кизим Н. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. Х.: Бизнес-Информ, 2000. 108 с.

40. 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.

41.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

42.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.

43.Клим Н. М., Плекан М. В., Мужевич Н. В. Диджиталізація обліку в динамічному глобальному середовищі / Н .М. Клим, М. В. Плекан, Н. В. Мужевич // Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 269–274. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-269-274

44. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. М.: Финстатформ, 1995. 96 с.

45. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1997. 224 с.

46. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, концепции и методы: Пер. с франц. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576 с.

47. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 256 с.

48.Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.

49.Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление: 17–модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000. 512 с.

50.Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. М.: Изд-во РДЛ, 2003. 464 с.

51.Кдлаєва Н.В. Жукевич С.М. Облік курсових валютних різниць в умовах зростання інформаційних потреб користувачів, Часопис економічних досліджень, 2021, № 1 (2021)

52.Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016 450с.

53.Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 375 с.

54.Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. 288 с.

55.Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

56.Мних Є. В., Ференц І. Д. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Львів, Армія України, 2000. 144 с.

57.Мельничук І. В. Мужевич Н. В. Проблемні аспекти оцінки й обліку інвестиційно-інноваційних проектів та програм / І. В. Мельничук, Н. В. Мужевич // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2018. – № 2. – С. 129-139, URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27924/2/GEB_2019v56n1_Melnychuk_I-Problems_of_evaluation_123-130.pdf.

58.Мужевич Н. В. Організація обліку фінансових результатів діяльності підприємства / Н. В. Мужевич // Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., (м. Тернопіль, 22 травня 2020 р Том 1.). – 234 с. – С. 64-66

59.Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об”, 2002. 560 с.

60.Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 128 с.

61.Панасюк В.М., Бурденюк Т. Г. Методика портфельного аналізу конкурентоспроможності підприємства /*Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф*., 22 травня 2020 р. С. 164-166

62. Панасюк В. М., Вінярчик Г. І. Поняття виробничих запасів та проблеми їх трактування в системі обліку. *Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. м. Тернопіль, 23 груд. 2020 р.* Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 17-19.

63. Панасюк В.М., Бойчак М. В. Визначення сутності фінансового стану та фінансової звітності підприємства в системі обліку/ *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Тернопіль, 23 грудня 2020 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. - 172 с.

64.Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 240 с.

65.Пастухова В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // *Вісник КДТЕУ*. 1999. № 3. С. 57–64.

66.Пастухова В. В., Полонская Н. А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практ. пособие. Донецк: АТВТ „Торг. дім „Донбасс", 1998.

67.Панасюк В. М. Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Бухгалтерський облік [Електронний ресурс] : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2020. 330 с.

68.Панасюк В. М., Ковальчук Є. К., Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Бухгалтерський облік: від знань до компетентностей: навчальний посібник для дистанційного навчання. – Тернопіль : [б. в.], 2020. – 363 с.

69.Панасюк В. М., Бурденюк Т. Г., Мужевич Н. В. Особливості цифрової трансформації обліку / В. М. Панасюк, Т. Г. Бурденюк, Н. В. Мужевич // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2021. – № 1 (68). – С. 70-76, URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34842/2/GEB_2021v68n1_Panasyuk_V-Peculiarities_of_digital_70-76.pdf

70.Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Коваля. К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с

71.Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. СПб.: Управление экономикой и финансами, 1992.

72.Петров П. В., Соломатин А. Н. Экономика товарного обращения: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2001. 220 с.

73.Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 264 с.

74.Податковий кодекс України: затв. Верховною Радою України від 02.12.2010 р. № 2755–VI URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

75.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції К.: Основи, 1998. 390 с.

76. Починок Н.В. Структура інтелектуального капіталу в системі обліку підприємства, Тернопіль, ТНЕУ, 2019. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?user=IkghvFQAAAAJ&hl=uk

77.Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 127 с.

78.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.

79.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. Л.: „Новий світ-2000”, 2003. 272 с.

80.Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.

81.Рожелюк В.М., Жук Н.Т. Експрес-діагностика фінансового стану в системі управління безпекою підприємства/ *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково- практичної інтернет-конференції (м. Тернопіль, листопад 2017 р.)* Тернопіль: ТНЕУ, 2017. с. 232-234

82. Рубинская Э. Т. Управление внешнеэкономической деятельностью. М.: „Контур”, 1998. 448 с.

83.Свінтух Р.Р. Формування і аналіз стратегії діяльності міжнародної компанії як запорука успіху при формуванні ефективної моделі управління підприємством/ *Економічний і соціальний розвиток україни в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації (Збірник тез доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 14–15 травня 2020 року)*, Тернопіль, ТНЕУ, 160 с.

84.Свінтух Р.Р. Міжнародний менеджмент як ключовий елемент стратегії виходу на зовнішній ринок/ *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.*). Луцьк, 2020. 470 с.

85.Свінтух Р.Р. Теоретичні основи формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії / *Міжнародної науково-практичної конференції кафедри обліку та оподаткування. «Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні»,* Тернопіль, 2021 р.

86. Свінтух Р.Р. Аналіз стратегії діяльності міжнародної компанії *Сучасні проблеми та перспективи розвитку обліку , аналізу, аудиту та оподаткування : збірник наукових праць учасників круглого столу , 4 грудня 2020р., ЗУНУ* / за заг .ред. Н.В. Починок . Тернопіль 2020. 132 с.

87.Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2000. 192 с.

88.Стратегія фірми (підприємства): Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу. Львів: вид-во ЛКА, 2001. 132 с.

89.Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 578 с.

90.Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають // Регіональні перспективи. 2003. № 3–4. С. 74–76.

91.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.

92.Фаріон І. Д., Захарків Т. Д. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. – Тернопіль. 2000. 255 с.

93.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.

94.Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

95.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. 448 с.

96.Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів в стратегічному аналізі диверсифікованих компаній/ *Галицький економічний вісник / науковий журнал № 6 (39)*, Тернопіль 2012. С 124-132

97.Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с. нем. / Под ред. и с пердисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

98.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

99.Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1995. 176 с.

100. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* Випуск2(112).2015.URL:ttp://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf

101. Boston Consulting Group Staff. Perspectives on Experience. Boston: Boston Consulting Group. (1968, reprint. 1970, 1972).

102. Day G. S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986.

103. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (3rd edition). New York: Prentice Hall (1993).

104. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.