

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Методичні рекомендації
до виконання курсової роботи
для студентів освітнього ступеня «Магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 075 «Маркетинг»

Київ – 2017

УДК 371.214.114.658.8 (076.5)
ББК У 291.21 р
С 833

Укладачі: С.Ф. Смерічевський, Ю.П. Колбушкін, Г.А. Радченко,
А.В. Шевченко, О.М. Рибак, Ю.В. Фісун

Рецензент: М.А. Окландер, д.е.н., проф., завідувач кафедри
маркетингу Одеського державного економічного
університету

Затверджено Вченою радою Національно-наукового інституту
Економіки та менеджменту (протокол № 4 від 13.03.2017 р.)

С 833 Стратегічний маркетинг : методичні рекомендації до виконання
курсової роботи / уклад.: С.Ф. Смерічевський, Ю.П. Колбушкін,
Г.А. Радченко, А.В. Шевченко, О.М. Рибак, Ю.В. Фісун. –
К.: НАУ, 2017. – 66 с.

Методичні рекомендації містять необхідні теоретичні відомості для
підготовки та виконання курсової роботи.

Для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» усіх форм
навчання.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ..... | 5 |
| СКЛАД, ОБСЯГ І СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ..... | 6 |
| МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ | 7 |
| 1. SWOT-аналіз як інструмент системи стратегічного управління.. | 7 |
| 2. Техніка SWOT-аналізу..... | 11 |
| 2.1. Аналіз макросередовища підприємства | 11 |
| 2.2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства..... | 15 |
| 2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства | 24 |
| 2.4. Складання матриці SWOT..... | 43 |
| 3. Вибір глобальних стратегій розвитку підприємства..... | 45 |
| 3.1. Генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства..... | 45 |
| 3.2. Обґрунтування вибору глобальної стратегії розвитку підприємства..... | 55 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 61 |
| ДОДАТКИ..... | 62 |



ВСТУП

Концепція підготовки спеціалістів зі спеціальності «Маркетинг» передбачає формування такого освітнього ступеня фахівця, який одержав поглиблені спеціальні знання та вміння інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування в певній галузі господарства, науки та освіти, здобув практичну професійну підготовку. Спеціаліст повинен відрізнити високий рівень підготовки в галузі сучасних технологій маркетингу, високий рівень підготовки до наукової, практичної та консультативної діяльності.

Досягнення цієї мети забезпечується організацією різних форм самостійної і науково-дослідної роботи студента, однією з яких є виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний маркетинг».

У ході виконання курсової роботи студент повинен:

- продемонструвати вміння та навички проведення наукових досліджень;
- обирати та застосовувати адекватні методи обробки інформації;
- використовувати сучасні інформаційні технології для вирішення управлінських задач;
- проводити детальний аналіз стану системи управління підприємством у цілому або функціональної підсистеми;
- розробити корпоративну стратегію, бізнес-стратегії та функціональні стратегії підприємства;
- формувати тактику управління фірмою, виходячи з обраних стратегій.

Сьогодні вітчизняні підприємства, стикаючись в умовах ризику і посилення конкуренції з проблемою забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують вироблений практикою зарубіжних фірм інструментарій стратегічного управління, хоча, безумовно, відчувають нагальну потребу трансформації підходів до управління.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота з дисципліни «Стратегічний маркетинг» виконується студентами спеціальності «Маркетинг».

Метою курсової роботи є удосконалення професійної компетенції маркетолога з конкретної проблеми, яка досліджується, вироблення індивідуального підходу до виконання управлінської діяльності, гнучкого наукового мислення, формування глибоких спеціальних знань, творчого, новаторського та системно-дослідницького підходу до вирішення проблем управління, здібностей організовувати управлінську діяльність.

Зміст курсової роботи повинен свідчити про здібності та вміння студента послідовно та логічно викладати теоретичні положення та одержані результати дослідження, формулювати висновки і рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства.

При виконанні курсової роботи студенту необхідно на основі використання знань з менеджменту персоналу, управлінського консультування, антикризового управління, соціального управління, адміністративного менеджменту, корпоративного управління, стратегії та тактики управління фірмою – провести дослідження обраної проблеми на конкретних матеріалах підприємств та розробити рекомендації щодо її вирішення. Для цього студенту слід вивчити законодавчі акти, наукову та методичну літературу, монографії, статті з періодичних видань, довідники та інші джерела. Крім того, студенту рекомендується використовувати методичне забезпечення з окремих проблем маркетингу.

Завданням курсової роботи є вироблення вмінь використання теоретичних знань для вирішення практичних задач стратегічного маркетингу підприємства. В зв'язку з цим обов'язковою вимогою до курсової роботи є проведення дослідження конкретних практичних матеріалів підприємств різної форми власності, вивчення та узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду.

Поглиблене дослідження питань, що розглядаються у курсовій роботі може бути досягнуто у тому випадку, коли тема курсової роботи є логічним продовженням науково-дослідної роботи студента та, в свою чергу, переростає у тему дипломної роботи, тобто курсову роботу потрібно розглядати як підготовчий етап до виконання дипломної роботи.

СКЛАД, ОБСЯГ І СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота складається з вступу, основної частини та висновків.

У вступі студент повинен обґрунтувати актуальність теми, мету дослідження, показати наукове та практичне значення роботи з точки зору завдань формування ринкової економіки, відмітити проблеми, що потребують вирішення, описати методику проведення та об'єкт дослідження.

Основна частина курсової роботи складається, як правило, з трьох розділів. Розділи та підрозділи курсової роботи повинні бути логічно пов'язаними, а їх висвітлення – такими, що забезпечують розкриття теми роботи.

У першому розділі необхідно розкрити сутність і стан наукової проблеми та її значущість, обґрунтувати необхідність проведення дослідження.

Розкриваючи теоретичні аспекти обраної теми, студенту слід проаналізувати точки зору різних авторів, спеціалістів та науковців, висловити власну позицію та зробити теоретичні узагальнення. Необхідно дослідити та охарактеризувати передовий досвід України та інших країн, показати важливість розглянутих питань для вдосконалення практичної управлінської діяльності.

Прикінцевою частиною 1-го розділу обов'язково повинні бути висновки із стислим викладенням наведених у розділі наукових результатів.

Другий розділ курсової роботи повинен носити дослідницький характер і базуватись на фактичних матеріалах підприємств, які досліджуються.

Як правило, цей розділ містить основні аналітичні матеріали і включає 3 підрозділи. В підрозділах другого розділу викладаються результати власних досліджень автора.

Для оцінки ступеня питань, які досліджуються, у конкретних підприємствах необхідно провести глибокі дослідження з використанням сучасних наукових методів. Обов'язковою є критична оцінка стану системи управління підприємствами, при цьому акцент слід робити на недоліках та їх причинах.

Аналітична обробка матеріалів повинна супроводжуватись складанням таблиць, графіків, діаграм, рисунків за допомогою комп'ютерних програм, з поясненням до них.

Другий розділ слід завершувати висновками з формулюванням найбільш важливих практичних результатів.

У третьому розділі необхідно обґрунтувати конкретні шляхи подолання недоліків та вирішення проблем, які були виявлені за результатами досліджень у другому розділі з використанням інноваційних технологій маркетингу та світового досвіду.

У третьому розділі слід обов'язково розробити корпоративну стратегію розвитку підприємства та трансформувати її в систему функціональних стратегій. Особливу увагу слід приділити розробці маркетингової стратегії підприємства, а також маркетингової програми її реалізації.

Усі пропозиції та рекомендації третього розділу повинні бути логічним завершенням всього дослідження та бути спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його стратегічного спрямування.

Висновки і рекомендації повинні включати узагальнені висновки за результатами дослідження з акцентом на виявлені недоліки, конкретні обґрунтовані пропозиції та рекомендації щодо їх подолання та подальшого вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

Висновки та пропозиції повинні бути конкретними, лаконічними. Не слід переважувати висновки цифровим матеріалом. Рекомендації щодо вдосконалення практики управління та подолання недоліків слід адресувати конкретному підрозділу (посаді, робітнику) апарату управління підприємства.

При можливості слід визначити соціальний та економічний ефект, що очікується від впровадження пропозицій.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1. SWOT-аналіз як інструмент системи стратегічного управління

В умовах нестійкості зовнішнього середовища, невизначеності і ризику виникає проблема своєчасного пристосування господарюючого суб'єкта до змін, що відбуваються в його зовнішньому оточенні. Причому зовнішнє середовище дуже динамічне. І оскільки процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем має перманентний характер, тому для забезпечення стійкого функціонування підприємства виникає необхідність передбачення його розвитку в довгостроковій перспективі.

Як інструмент стратегічного управління в зарубіжних фірмах використовується SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для ухвалення управлінських рішень в різних

функціональних зонах підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом).

Значущість SWOT-аналізу полягає в тому, що він є основою для генерації альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Прогнозування розвитку підприємства сприятиме підтримці балансу відносно зовнішнього середовища. Таким чином, проблему успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього середовища зможе вирішити лише те підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і є націленим на пошук довгострокових конкурентних переваг. В сучасному світі беззаперечно доведено, що успіх діяльності підприємства зумовлюється тим, наскільки вдало підприємство вписується в зовнішнє середовище і пристосовується до нього. З цією метою підприємствами використовується система стратегічного управління.

Задія стратегічного управління полягає в забезпеченні своєчасного пристосовування підприємства до змін в зовнішньому середовищі і нівеляції його негативної дії. До того ж слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього середовища обумовлює як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, що обмежують його діяльність. У зв'язку з цим для виживання і успішного функціонування підприємства в перспективі слід прогнозувати, які загрози можуть виникнути в майбутньому і які нові можливості можуть з'явитися для підприємства. Проте, для успішного подолання виникаючих небезпек для підприємства в зовнішньому середовищі і максимального використання можливостей, що з'явилися, не тільки необхідно своєчасно їх виявляти, але і мати відповідний потенціал.

Таким чином, не дивлячись на те, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення головні чинники успіху підприємства переміщуються з внутрішнього середовища в зовнішнє, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони також визначають можливість його успішного функціонування на ринку.

Для дослідження зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного управління використовується такий управлінський інструмент, як SWOT-аналіз (перші букви англійських назв: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – небезпеки). SWOT-аналіз передбачає проведення сумісного дослідження зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства. В результаті SWOT-аналізу менеджер одержує інформацію для генерації альтернативних стратегій розвитку підприємства.

В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози і можливості, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє підприємство.

Аналіз чинників зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення і передбачення потенційних можливостей і небезпек для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно спрогнозувати вплив зовнішніх небезпек і можливостей на діяльність підприємства. Крім того, аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин і розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти поставленої мети на перспективу.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства і зумовлює його потенціал. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення його внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей і виявлення слабких сторін підприємства, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика внутрішнього середовища, називається управлінським обстеженням.

Слід підкреслити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет в порівнянні з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні чинники успіху господарюючого суб'єкта знаходяться в його зовнішньому оточенні.

SWOT-аналіз, як управлінський інструмент, має наступні особливості:

- 1) є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств;
- 2) є складовим етапом в процесі розробки стратегій;
- 3) є інформаційною основою для формулювання стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень підприємства;
- 4) передбачає сумісне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 5) передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому середовищі з одного боку і сильними і слабкими сторонами підприємства – з іншого;
- 6) в центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться чинники, які найбільш сильно впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти);
- 7) передбачає наступну послідовність дослідження чинників зовнішнього середовища: встановлення зміни чинника → аналіз стану чинника → виявлення характеру впливу на підприємство → прогнозування можливих наслідків його впливу на підприємство в перспективі;
- 8) широке використання методу експертної оцінки;

9) передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз є основою для генерації стратегії. Алгоритм представлений на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Алгоритм генерації і вибору глобальної стратегії підприємства

Генерацію альтернативних стратегій розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу здійснюють фахівці відділу економічного аналізу і прогнозування або фахівці відділу перспективного розвитку, якщо даний функціональний підрозділ створений на підприємстві.

2. Техніка SWOT-аналізу

Методологія SWOT передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в два етапи:

1 етап. Виявлення можливостей і загроз в зовнішньому середовищі, а також сильних та слабких сторін підприємства. З цією метою необхідно здійснювати аналіз середовища підприємства в наступній послідовності:

- аналіз макросередовища;
- аналіз безпосереднього оточення підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2 етап. Встановлення ланцюгів взаємозв'язку між можливостями, загрозами з одного боку і сильними, слабкими сторонами підприємства – з іншого:

- побудова матриці-SWOT.

2.1. Аналіз макросередовища підприємства

Метою дослідження зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (чинників несприятливого впливу) і можливостей (чинників сприятливого впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає дослідження і оцінку наступних чинників: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичному друці, журналах, різних інформаційних виданнях, статистичних збірках України.

Аналізуючи економічні чинники макросередовища, слід дослідити і дати оцінку: тенденції розвитку економіки України в цілому, розвитку виробництва товарів номенклатури підприємства, стану державного бюджету, темпів інфляції, рівня безробіття, рівня податкових ставок, рівня доходів населення.

Дослідження політичних чинників макросередовища передбачає аналіз і оцінку: політичної стабільності в суспільстві, сили лобістських груп, напрямів розвитку політичної системи, характеру політичної боротьби, ступеня суспільної підтримки урядової програми розвитку.

Аналіз правових чинників передбачає дослідження: чинних законодавчих актів України, регулюючих діяльність підприємства та їх

оцінку з погляду впливу на суб'єкт господарювання. В результаті оцінки правових чинників необхідно з'ясувати допустимі межі дії підприємства у взаємостосунках з іншими суб'єктами ринку, правомочності в здійсненні різних видів діяльності, а також в області прав і відповідальності підприємства.

Аналізуючи *демографічні чинники*, необхідно дати оцінку тенденції динаміки чисельності населення України (в тому числі регіону діяльності підприємства); статевого та вікового складу населення України (в тому числі регіону діяльності); тенденції рівня народжуваності в Україні.

Аналіз *науково-технічних чинників* передбачає дослідження нововведень в області товару, технології і управління, що з'явилися на підприємствах України і оцінку можливості використання виявлених нововведень на досліджуваному підприємстві.

Дослідження *природних чинників* передбачає аналіз і оцінку: екологічного чинника, стану природних ресурсів, природних умов. Оцінка екологічного чинника ґрунтується на аналізі рівня забрудненості навколишнього середовища в регіоні діяльності підприємства і впливу діяльності досліджуваного підприємства на його стан. Оцінка стану природних ресурсів ґрунтується на аналізі їх наявності з погляду можливості збільшення або, навпаки, загрози зниження виробництва і, відповідно, реалізації товарів номенклатури підприємства. Природні умови досліджуються в тому випадку, якщо підприємство має намір змінити в майбутньому ринок діяльності.

Аналізуючи *групу соціально-культурних чинників*, необхідно здійснити дослідження і дати оцінку тенденціям рівня освіти в Україні та соціальним умовам життя.

Аналіз чинників макросередовища здійснюється в наступній послідовності:

1. Складання переліку чинників макросередовища, що підлягають дослідженню.

2. Збір, узагальнення і аналіз інформації.

3. Систематизація результатів аналізу та їх оцінка.

Для узагальнення та аналізу зібраної інформації про чинники макросередовища складається допоміжна таблиця «Початкові дані для аналізу та оцінки чинників макросередовища» (див. додаток А). Результати аналізу чинників та їх оцінка відображається в таблиці «Оцінка чинників макросередовища» (табл. 2.1.).

Оцінка чинників макросередовища

| Група чинників | Чинник | Вияв впливу чинника (зміна чинника, став) | Характер* впливу чинника на підприємство (+, -) | Оцінка** ступеня впливу чинників на підприємство, в балах |
|------------------------|------------------------------|---|---|---|
| 1. Економічні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 2. Політичні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 3. Правові | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 4. Демографічні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 5. Науково-технічні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 6. Природні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |
| 7. Соціально-культурні | 1. 2. 3. ... і т.д. | | | |

* Оцінка характеру (спрямованості) впливу на підприємство здійснюється за наступною оцінкою шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

** Оцінка ступеня впливу чинника на підприємство здійснюється експертним шляхом за наступною оцінкою шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірно-сильний вплив;

1 бал – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

На основі даних табл. 2.1. «Оцінка чинників макросередовища» складається перелік можливостей і небезпек, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому. Для цього необхідно ранжувати всі досліджувані чинники макросередовища на групу чинників сприятливої (тобто можливості) дії на підприємства і несприятливої дії (тобто загрози). Основою для ранжирування чинників є оцінка характеру (спрямованості) впливу чинника на підприємство (див. стовп. 4 табл. 2.1). Відповідні чинники можливостей і небезпек повинні розташовуватися в переліку за ступенем убавання їх значущості (див. стовп. 5 табл. 2.1). Так, в переліку сприятливих і несприятливих чинників сточатку слід представити всі чинники, що мають значення 3 бали. Оцінка чинників сприятливої дії у 3 бали означає максимальну можливість для підприємства, а для чинників несприятливої дії така оцінка означає максимальну загрозу для підприємства. При формулюванні можливостей і небезпек слід керуватися зразковим переліком можливостей і небезпек в зовнішньому середовищі (див. додаток Б).

Таблиця 2.2

Перелік можливостей та загроз макросередовища для підприємства

| Чинники макросередовища | Оцінка ступеня впливу чинника на підприємство, в балах | Можливі варіанти дій підприємства у відповідь |
|---|--|---|
| 1. Можливості (чинники сприятливого впливу) 1.1 1.2 ... і т.д. | | |
| 2. Загрози (чинники несприятливого впливу) 2.1 2.2 ... і т.д. | | |

В табл. 2.2. «Перелік можливостей та загроз макросередовища для підприємства» у відповідності до кожного чинника необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на вияв даних чинників. Таким чином, аналіз чинників макросередовища завершується виявленням можливостей та загроз в макросередовищі у відношенні до підприємства і систематизацією їх в таблицю.

2.2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає аналіз чинників зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними чинниками мікросередовища є: споживачі, конкуренти і постачальники. При необхідності досліджуються посередники, зарубіжні партнери, ринок робочої сили.

Мета аналізу чинників безпосереднього оточення підприємства полягає у виявленні можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

Аналіз споживачів

В процесі аналізу споживачів, як компонент безпосереднього оточення підприємства, необхідно вирішити наступні задачі:

1. Охарактеризувати цільовий ринок підприємства.
2. Дослідити стан попиту на товари підприємства.
3. Скласти профіль покупців, що купують товари підприємства.

Для характеристики цільового ринку необхідно:

- визначити ринкові сегменти, які обслуговуються підприємством;
- дослідити конкуренцію цільового ринку та визначити можливості реалізації товару за вигідними для підприємства цінами;
- визначити ринкову частку підприємства;
- виявити можливості розширення діяльності підприємства (нааяність потенційних сегментів, можливості насичення і поглиблення асортименту і т.п.)

На основі дослідження цільового ринку слід зробити висновок про його стан і тенденцію розвитку.

Для дослідження попиту на товари підприємства найприйнятнішим методом є балансовий метод, який ґрунтується на аналізі даних про рух товарів на підприємстві.

Проте даний метод дозволяє оцінити лише реалізований попит на товари підприємства. При цьому використовується наступна формула:

$$P = Z_n + H - Z_{n-1}$$

де P – обсяг реалізації товарів за звітний період;

Z_n – товарні запаси на початок звітнього періоду;

H – надходження товарів протягом звітнього періоду;

Z_{n-1} – товарні запаси на кінець звітнього періоду.

На основі аналізу показників руху товарів на підприємстві (табл. 2.3) необхідно дослідити чинники, що вплинули на обсяг реалізованого

попиту на окремі товари та товарні групи; оцінити та порівняти поточні умови реалізації товарів, зробити висновок про стан і тенденцію розвитку попиту на товари підприємства.

Таблиця 2.3

Показники руху товарів

| Товари та товарні групи | Запаси на початок періоду | | Надходження | | Реалізація | | Питома вага реалізації товарів в загальному обсязі товарообігу | | Запаси на кінець періоду | | Коефіцієнт* поточних умов реалізації (K _{пер}) | |
|-------------------------|---------------------------|----------|-------------|----------|------------|----------|--|----------|--------------------------|----------|--|----------|
| | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |

* Коефіцієнт поточних умов реалізації розраховується за формулою:

$$K_{пер} = T / (H + Z_n)$$

де Т – обсяг роздрібного товарообігу;

Н – надходження товару;

Z_n – запаси товарів на початок періоду.

Значення коефіцієнта поточних умов реалізації може варіюватися від 0 до 1. Чим більше коефіцієнт, тим більш сприятливими є умови для збуту даного товару в межах наявних ресурсів.

Профіль покупців підприємства може бути складений за наступними характеристиками:

- географічне місцезнаходження покупців;
- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності і т.д.);
- соціально-психологічні характеристики покупця (положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- відношення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т.п.);
- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до способів стимулювання; наявність певних вимог до якості товару; орієнтація на певну торгову марку; періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення ступеня залежності продавця від покупця із ступенем залежності покупця від продавця і т.п.).

Інформацію, яка необхідна для складання профілю покупців, можна отримати за допомогою їх анкетування. Для цього розробляється анкета в довільній формі.

Оцінка характеристик профілю покупців здійснюється за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка характеристик профілю покупців

| Характеристику профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|---|--|------------------------|-----------------------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Зміна переваг, потреб, смаків покупців | 1. Ступінь зміни потреб покупців | відносно постійні | дещо змінюються | значно змінюються від впливом різних чинників |
| | 2. Ступінь зміни переваг і смаків покупців відносно товарів, що мають до номенклатури підприємства | відносно постійні | дещо змінюються | значно змінюються від впливом різних чинників |
| 2. Прихильність покупців товарам підприємства | 1. Частота придбання товарів в даному підприємстві | дуже рідко | нерегулярно | регулярно |
| | 2. Частина товарів номенклатури підприємства, які купуються найбільше (експертним шляхом на основі розрахунку) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| | 3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| 3. Торгова сила покупців | 1. Рівень інформованості покупця про товар, ціну, режим роботи підприємства | немає сповіщення | Недостатній рівень інформованості | широке сповіщення |
| | 2. Чутливість споживача до зміни рівня цін на товари підприємства | дуже чутливі | дещо чутливі | не чутливі |
| | 3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| | 4. Фінансовий стан покупця | нижче середнього рівня | середній рівень | вище середнього |
| | 5. Чутливість покупців до ФОРСТИЗ | дуже чутливі | дещо чутливі | не чутливі |

За результатами оцінки характеристик профілю покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців відносно тих товарів, які входять до номенклатури підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців. При цьому використовується наступна шкала оцінки (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Шкала оцінки характеристик профілю покупців

| Параметри | Бали | Значення |
|--|-------|----------|
| 1. Ступінь змін потреб, смаків покупців | 2 | низька |
| | 3-4 | незначна |
| | 5-6 | значна |
| 2. Прихильність покупців до товарів підприємства | 3 | слабк |
| | 4-6 | середня |
| | 7-9 | сильна |
| 3. Торгова сила покупців | 5 | незначна |
| | 6-10 | середня |
| | 11-15 | значна |

Після детального аналізу чинника «споживачі» доцільно оцінити здатність підприємства задовольнити потреби, вимоги та смаки покупців і можливість розширити коло потенційних споживачів. Для цього необхідно зібрати відповідну інформацію і скористатися табл. 2.6 для оцінки даних.

Таблиця 2.6

Оцінка адаптивної підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

| Параметри | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|--|---|---------------------------------|-----------------------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Здатність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців | не відповідає | частково | повністю |
| | 2. Прийнятність ціни товарів | не прийнятна | частково | повністю |
| | 3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів | не відповідає | частково | повністю |
| 2. Можливість розширення кола потенційних споживачів | 1. Наявність незадоволеного попиту | інформація відсутня | виявлено незадоволений попит | виявлено «ринкове вікно» |
| | 2. Наявність привабливих сегментів | не виявлено привабливі сегменти | виявлено один привабливий сегмент | виявлено декілька привабливих сегментів |

Аналіз постачальників

Для підприємства дуже важливо при виборі постачальників товарів глибоко і всебічно досліджувати їх діяльність та потенціал задля встановлення ділових відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу.

Для дослідження постачальників товарів необхідно скласти перелік всіх постачальників підприємства, згрупувати їх по виду товару, що постачається, визначити конкурентну силу постачальників, дослідити їх діяльність та оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Оцінка діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюється за допомогою методу експертних оцінок з використанням запропонованої оцінної шкали (див. додаток В).

Результати аналізу і оцінки постачальників відображаються в табл. 2.7.

За такими показниками як ціна товару, інтервал поставки, можливий обсяг поставки, та надання додаткових послуг в табл. 2.7 вписуються фактичні дані без використання оцінної шкали. Порівняльний аналіз перерахованих показників передбачає виявлення наступних моментів: чи прийнятна для підприємства ціна за одиницю товару, що постачається; чи чітко є визначений і дотримується графік завантаження товарів; який максимально і мінімально можливий обсяг поставок, який спектр додаткових послуг надає підприємство-постачальник.

На основі порівняльного аналізу показників, що характеризують діяльність постачальників підприємства, слід здійснити оцінку їх привабливості. При цьому використовується метод експертних оцінок і наступна оцінна шкала:

- 5 балів – найбільш привабливо;
- 4 бали – значно привабливо;
- 3 бали – привабливо;
- 2 бали – менш привабливо;
- 1 бал – не привабливо.

Оцінку доцільності договірної політики підприємства можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 2.1). Карта постачальників підприємства складатиметься на основі результатів оцінки конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

Карта постачальників складатиметься з чотирьох секторів. По осі X карта постачальників розділяється на два сектори: сектор високої привабливості постачальника ($X \geq 3$) та сектор низької привабливості ($X < 3$). По осі Y карта постачальників також розділяється на два сектори: сектор значної конкурентної сили постачальника ($Y \geq 12$) та сектор незначної сили постачальника ($Y < 12$).

Таблиця 2.7

Оцінки постачальників підприємства

| Постачальники * | | Показники, що характеризують конкурентну силу постачальника, оцінені в балах | | | | | | Характеристики діяльності постачальника | | | | | | | | |
|-----------------|--|--|-------------------------|--|----------------------|--|---|---|--|---|-------------------------------------|---|--|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | Найменш цінна група товарів, що постачаються | Результати і вигоди | Рівень каналу розподілу | Доступність (територіальна, комунікативна) | Рівень спеціалізації | Важливість для постачальника об'єму продажів | Спеціалізованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом | Узагальнює оцінку конкурентної сили постачальника **, в балах | Ціна товару, що постачається, грн за од. | Представлення гарантії якості товару, що постачається | Умови поставки і формула розрахунку | Інтервал поставки, тимчасові графіки поставки | Пунктуальність і об'єм виконання виконаних умов поставки | Можливий обсяг поставок | Наявність додаткових послуг (випли) | Оцінка привабливості постачальника |
| 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |

* Постачальників в переліку слід розташовувати в згрупованому вигляді за найменш цінною групою товарів (товарних груп), що постачаються.

** Узагальнює оцінку конкурентної сили постачальника розраховується підсумовуванням балів всіх оцінних показників.

Чим більше постачальників потрапляють в сектор «А», тим доцільніше договірна політика підприємства. Значна зосередженість постачальників в секторі «А» забезпечить підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. Група постачальників з низькою

оцінкою двох параметрів карти відноситься до сектора «С» – якнайменшої доцільності договірної політики підприємства. Постачальники, що потрапили в сектор «С» не представляють інтерес для підприємства, оскільки ділові відносини з ними не забезпечать підприємству стабільну роботу. Постачальники, що потрапили в сектор «В» або сектор «D», є для підприємства індиферентними. Ділові відносини з даними постачальниками можуть створити проблеми в діяльності підприємства.

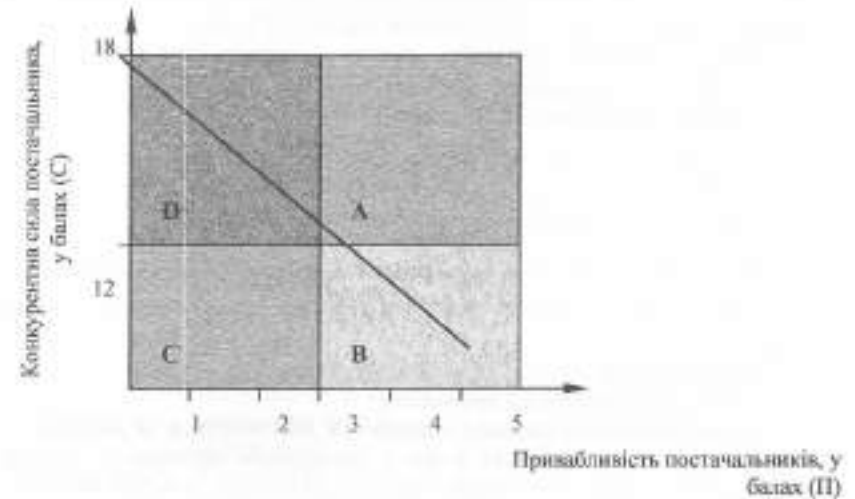


Рис. 2.1. Карта постачальників підприємства

Аналіз конкурентів

Аналізуючи конкурентів, як складову мікросередовища підприємства необхідно:

- оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;
- оцінити силу конкурентного тиску;
- виявити дійсних і потенційних конкурентів, дослідити їх положення на ринку;
- визначити число активних конкурентів підприємства.

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає дослідження домінуючих методів здійснення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби.

Оцінка сили конкурентного тиску здійснюється на основі оцінки динаміки кількості потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також оцінки ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства. Джерелом інформації про конкурентів можуть бути: результати досліджень науково-дослідних організацій, результати опитування клієнтів, постачальників, різні статистичні дані, комерційна періодика, місцеві газети, звіти збутового персоналу та ін.

Для дослідження діяльності діючих і потенційних конкурентів необхідна наступна інформація про:

- обсяг та темпи реалізації товарів;
- ширину асортименту та якість реалізованих товарів;
- політику цін;
- витрати на маркетинг;
- організацію збуту, рівень збутових витрат;
- види і засоби реклами, що використовуються, витрати на рекламу;
- рівень обслуговування покупців (методи продажу товарів, види послуг);
- систему управління;
- результати фінансової діяльності.

Оцінка діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за певним переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів слід представити в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка діяльності конкурента

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

Критерієм відбору найактивніших конкурентів є розрахована середня оцінка, яка повинна складати не менше 2 балів.

Інформація про активних конкурентів використовується надалі для виявлення конкурентних переваг підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу чинників мікросередовища і їх оцінки необхідно скласти табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка чинників мікросередовища

| Група чинників | Чинники | Провіс (стан чинника) | Характер* впливу чинника на підприємство (+, -) | Оцінка фактора** за ступенем впливу на підприємство, в балах |
|------------------|--|-----------------------|---|--|
| 1. Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку. | | | |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства. | | | |
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців. | | | |
| | 4. Торгова сила покупців. | | | |
| | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства. | | | |
| 2. Постачальники | 1. Конкурентна сила постачальників. | | | |
| | 2. Ступінь привабливості постачальників. | | | |
| | 3. Довіливість договірної політики. | | | |
| 3. Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства. | | | |
| | 2. Сила конкурентного тиску. | | | |
| | 3. Кількість активних конкурентів. | | | |

* Оцінка характеру впливу чинника здійснюється експертним шляхом за шкалою, що використовується для оцінки чинників мікросередовища.

** Оцінка чинників за ступенем впливу на підприємство здійснюється експертним шляхом за шкалою, що використовується для оцінки чинників мікросередовища.

Досліджувані чинники мікросередовища слід ранжувати на чинники сприятливого (можливості) і несприятливого (небезпеки) впливу на

підприємство. Основою для ранжирування чинників є оцінка характеру (спрямованості) впливу чинника на підприємство (див. стовп. 4 табл. 2.9). В результаті ранжирування чинників мікросередовища складається перелік можливостей та загроз в мікросередовищі, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.10). Відповідні чинники можливостей та загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх значущості (див. стовп. 5 табл. 2.9).

При формулюванні можливостей і небезпек в мікросередовищі рекомендовано керуватися зразковим переліком можливостей і небезпек в зовнішньому середовищі, як зразком (див. додаток Б).

В табл. 2.10 «Перелік можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства» відповідно кожному чиннику необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакції) підприємства на прояв чинників.

Таблиця 2.10

Перелік можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства

| Чинники | Оцінка ступеня впливу чинника на підприємство, в балах | Можливі варіанти дій підприємства у відповідь |
|--|--|---|
| Можливості (група чинників сприятливого впливу) | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| ... і т.д. | | |
| Загрози (група чинників несприятливого впливу) | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| ... і т.д. | | |

2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю всіх внутрішніх змінних факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно й безпосередньо впливає на функціонування підприємства та складається з системи ситуаційних чинників усередині підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька шарів, кожний з яких включає набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал та ті можливості, які має у своєму розпорядженні підприємство.

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- Оцінку діючих стратегій.
- Аналіз використання потенціалу підприємства.
- Визначення сильних та слабких сторін.
- Виявлення конкурентних переваг.

Оцінка діючих стратегій

Оцінку діючих стратегій слід здійснювати на основі результатів її реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. При цьому необхідно враховувати основні концептуальні послідовності оцінки стратегії:

- використання ситуаційних підходів до відбору критерійних показників;
- розгляд підприємства як відкритої системи і визначення ефективності;
- використання узагальнюючих і ситуаційних показників досягнення результатів і стану системи;
- доповнення економічних показників ефективності поведінковими показниками підприємства.

Для оцінки діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої і внутрішньої ефективності стратегії.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення мети може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.11).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка ступеня досягнення мети*

| Вид мети | Зміст мети | Ступінь досягнення | | | |
|-------------------|------------|--------------------|---------|----------|-------------------|
| | | повне | неповне | часткове | мета не досягнута |
| 1. Загальна | | | | | |
| 2. Організаційна | | | | | |
| 3. Маркетингова | | | | | |
| 4. Соціальна | | | | | |
| 5. Фінансова | | | | | |
| Підсумкова оцінка | | | | | |

* Оцінка ступеня досягнення мети здійснюється на основі використання наступної шкали:

- Повне досягнення мети – 3 бали.
- Неповне досягнення – 2 бали.
- Часткове досягнення – 1 бал.
- Мета не досягнута – 0 балів.

Однією з причин відхилень від цілей може бути постановка нереальних цілей, невчасне їх коректування з урахуванням вірогідних змін умов функціонування підприємства.

В умовах пристосовування до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи», реалізація стратегії пов'язана з певним ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначити рівень ризику.

Для оцінки рівня ризику рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$$

де: x_1 – вартість оборотних фондів, ділена на «разом активи»;

x_2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, величина цільового фінансування і нерозподілений прибуток, ділений на «разом активи» (ЧПЛА);

x_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, ділений на «разом активи» (БПА);

x_4 – ринкова вартість зареєстрованого капіталу (кількість акцій, помножена на поточне котирування), ділена на «разом пасивів» (зобов'язання в цілому);

x_5 – обсяг продажів, ділений на «разом активи».

Для проведення подальших розрахунків необхідно визначити наступні показники умовно:

Таблиця 2.12

Умовні дані для розрахунку ринкової вартості зареєстрованого капіталу

| № п/п | Умовні показники | Малі підприємства (річний баланс яких не перевищує 60 млн грн.) | Середні (річний баланс яких становить від 60 млн грн. до 3000 млн грн.) | Великі (річний баланс яких перевищує 3000 млн грн.) |
|-------|---------------------------|---|---|---|
| 1 | Кількість акцій | 30000 | 60000 | 2000000 |
| 2 | Поточне котирування, грн. | 23 | 56 | 98 |

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку може бути проведена за допомогою наступної шкали оцінок:

| Величина Z-фактора | Ступінь ризику |
|--------------------|----------------|
| $\leq 1,8$ | Дуже висока |
| від 1,8 до 2,7 | Висока |
| від 2,8 до 2,9 | Середня |
| ≥ 3 | Низька |

$$Z = 1,2 \left(\frac{\text{ривд.1495 ф.1} - \text{ривд.1095 ф.1}}{\text{ривд.1300 ф.1}} \right) + 1,4 \left(\frac{\text{ривд.1420 ф.1}}{\text{ривд.1900 ф.1}} \right) + 3,3 \left(\frac{\text{ривд.2090 ф.2}}{\text{ривд.1300 ф.1}} \right) + 0,6 \left(\frac{\text{кількість акцій, помножена на поточне котирування (таблиця 2.11)}}{\text{ривд.1900 ф.1}} \right) + 0,999 \left(\frac{\text{ривд.2000 ф.2}}{1/2} \right) \left(\frac{\text{ривд.1300 ф.1}}{\text{ривд.1300 ф.1}} \right)$$

Отриманий результат Z-фактора порівнюється із передбачуваним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією, різниця між фактичною і прогнозованою величиною Z-фактора вказує на ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства.

Якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, очевидно, мав місце значний (< 1,2) вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства. І, навпаки, перевищення (> 1,2) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення мети.

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії, відносяться:

1. Ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів).

2. Прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, часткою прибутку у валовому доході підприємства і показником рентабельності, розрахованому по відношенню до товарообігу).

3. Продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованому по відношенню до поточних витрат і капіталу).

4. Зміна частки підприємства на ринку.

Для розрахунку показників внутрішньої ефективності стратегії використовується система показників, представлена в табл. 2.13.

При оцінці показників ефективності підприємства слід мати на увазі, що ефективність забезпечується інтенсифікацією діяльності. Так, при інтенсивному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства підвищується його ефективність. Тому в умовах необхідності дотримання принципу ефективності доцільно здійснювати аналіз і оцінку дії інтенсивних чинників в розвитку підприємства. Для оцінки ступеня раціональності економічного розвитку підприємства розраховується показник частки інтенсивних чинників у використанні видів ресурсів, що є у підприємства. Якщо розрахований показник частки інтенсивних чинників у використанні того або іншого виду ресурсів рівний або перевищує 50%, то в підприємстві переважає інтенсивний шлях економічного розвитку.

Таблиця 2.13

Система основних показників оцінки ефективності роботи підприємства

| Інформація для керівника. Контроль поточної діяльності підприємства | |
|---|--|
| 1. Аналіз виробничої діяльності | <p>1.1. Валова рентабельність реалізованої продукції ($R_{ва}$) = Валовий прибуток р. 2090 ф. 2 / Виручка від реалізації р. 2000 ф. 2;</p> <p>1.2. Операційна рентабельність реалізованої продукції ($R_{оп}$) = Операційний прибуток р. 2190 ф. 2 / Виручка від реалізації р. 2000 ф. 2;</p> <p>1.3. Рентабельність сукупного капіталу ($R_{ск}$) = Прибуток до оподаткування р. 2290 ф. 2 / Усього джерел (пасивів) р. 1900 ф. 1</p> <p>1.4. Рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$) = Чистий прибуток р. 2350 ф. 2 / Власний капітал р. 1495 ф. 1;</p> <p>При відсутності прибутку термін «коefficient рентабельності» необхідно замінити на «коefficient збитковості», а методичку розробку замінити незмінною.</p> |
| 2. Управління ресурсами | <p>2.1. Агрегований баланс за джерелами утворення майна</p> <p>Найбільш термінові зобов'язання (П1) = р. 1615;</p> <p>Короткострокові пасиви (П2) = р. 1600+р. 1610+р. 1620+р. 1625+р. 1630+р. 1660+р. 1690;</p> <p>Довгострокові та середньострокові пасиви (П3) = р. 1595+р. 1665;</p> <p>Постійні пасиви (П4) = р. 1495+р. 1700;</p> <p>2.2. Упільнений баланс-нетто пасивів</p> <p>Власний капітал = р. 1495</p> <p>Довгострокові зобов'язання та забезпечення = р. 1595</p> <p>Поточні зобов'язання = р. 1615</p> <p>Короткострокові зобов'язання та забезпечення = р. 1600+р. 1610+р. 1620+р. 1625+р. 1630+р. 1660+р. 1690;</p> <p>Доходи майбутніх періодів = р. 1665.</p> <p>2.3. Характеристика основних засобів підприємства:</p> <p>Коефіцієнт зносу основних засобів (K_1) = Накопичений знос гр. 4 р. 1012 ф. 1 / Первісна вартість ОЗ гр. 3 р. 1011 ф. 1;</p> <p>Коефіцієнт придатності основних засобів (K_2) = 1 - Накопичений знос гр. 4 р. 1012 ф. 1 / Первісна вартість ОЗ гр. 3 р. 1011 ф. 1;</p> <p>2.4. Показники управління ресурсами</p> <p>Засадна фондоедідність (ФП) = Собівартість реалізованої продукції р. 2050 ф. 2 / Середньорічна вартість основних засобів 1/2 (гр. 3 р. 1010 ф. 1 + гр. 4 р. 1010 ф. 1);</p> <p>Фондовмістність (ФМ) = Середньорічна вартість основних засобів 1/2 (гр. 3 р. 1010 ф. 1 + гр. 4 р. 1010 ф. 1) / Собівартість реалізованої продукції р. 2050 ф. 2;</p> <p>Коефіцієнт оборотності власного капіталу (K_3) = Чистий дохід від реалізації р. 2000 ф. 2 / Середньорічна вартість власного капіталу 1/2 (гр. 3 р. 1495 ф. 1 + гр. 4 р. 1495 ф. 1);</p> |

Продовження табл. 2.13

| Інформація для власників. Контроль ефективності діяльності підприємства | |
|---|---|
| 1. Прибуток | <p>Динаміка валового прибутку (збитку) від реалізації продукції ($D_в$) = (гр. 4 р. 2000 - р. 2050 ф. 2) - (гр. 3 р. 2000 - р. 2050 ф. 2);</p> <p>Динаміка фінансового результату від операційної діяльності ($D_оп$) = (гр. 4 р. 2190 - р. 2195 ф. 2) - (гр. 3 р. 2190 - р. 2195 ф. 2)</p> <p>Динаміка фінансового результату до оподаткування ($D_опк$) = (гр. 4 р. 2290 - р. 2295 ф. 2) - (гр. 3 р. 2290 - р. 2295 ф. 2)</p> <p>Динаміка чистого фінансового результату ($D_фр$) = (гр. 4 р. 2350 - р. 2355 ф. 2) - (гр. 3 р. 2350 - р. 2355 ф. 2)</p> |
| 2. Ділова активність | <p>Коефіцієнт оборотності активів (коefficient трансформації) = Виручка від реалізації продукції р. 2000 ф. 2 x 1,2 / Середньорічна вартість майна 1/2 (гр. 3 стр. 1300 ф. 1 + гр. 4 стр. 1300 ф. 1);</p> <p>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{одд}$) = Виручка від реалізації продукції р. 2000 ф. 2 x 1,2 / Середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості 1/2 (гр. 3 р. 1125 ф. 1 + гр. 4 р. 1125 ф. 1);</p> <p>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($K_{окд}$) = Собівартість реалізованої продукції р. 2050 ф. 2 / Середньорічна вартість чистої кредиторської заборгованості 1/2 (гр. 3 р. 1615 ф. 1 + гр. 4 р. 1615 ф. 1);</p> <p>Коефіцієнт оборотності запасів ($K_{озам}$) = Собівартість реалізованої продукції р. 2050 ф. 2 / Середньорічна вартість запасів 1/2 (гр. 3 р. 1100 ф. 1 + гр. 4 р. 1100 ф. 1).</p> |
| Інформація для інвесторів. Контроль платіжного потенціалу підприємства | |
| 1. Аналіз ліквідності | <p>1.1. Агрегований баланс ліквідності</p> <p>Найбільш ліквідні активи (А1) = р. 1160+р. 4465</p> <p>Швидко реалізовані активи (А2) = р. 1125+р. 1130+р. 1135+р. 1155</p> <p>Повільно реалізовані активи (А3) = р. 1100+р. 1110+р. 1170+р. 1190</p> <p>Важко реалізовані активи (А4) = р. 1095+р. 1200</p> <p>1.2. Упільнений баланс-нетто</p> <p>Нематеріальні активи = р. 1000</p> <p>Освітні засоби = р. 1010</p> <p>Інвестиційна нерухомість = р. 1015</p> <p>Довгострокові необоротні активи = р. 1020+ р. 1030+1040</p> <p>Інші необоротні активи = р. 1035+р. 1045+р. 1090</p> <p>Гроші та поточні фінансові інвестиції = р. 1160+1165</p> <p>Дебіторська заборгованість = р. 1125+р. 1130+р. 1135+р. 1155</p> <p>Інші оборотні активи, що повільно реалізуються = р. 1100+р. 1110+р. 1170+р. 1190.</p> |

Аналіз використання потенціалу підприємства

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити наступні сфери діяльності підприємства:

- організацію управління;
- маркетинг;
- дослідження і розробки;

- технологію;
- персонал;
- фінанси;
- організаційну культуру і імідж.

Організація управління

Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі дослідження основних регламентуючих документів підприємства: Статуту підприємства, штатного розкладу, наказів про розподіл функціональних обов'язків, положень про функціональні відділи і служби, посадових обов'язків фахівців, а також спостереження за змістом діяльності фахівців і керівників, аналізу протоколів загальних зборів і нарад працівників апарату управління та ін.

Аналізуючи організацію управління, рекомендується виявити рівні ієрархії управління, визначити основні формальні вертикальні і горизонтальні комунікації, вид організаційної структури управління і оцінити її гідності і недоліки. Рекомендується скласти блок-схему апарату управління з вказівкою взаємозв'язків між його складовими і представити на рисунку.

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим на підприємстві регламентам рекомендується скласти і проаналізувати матрицю функцій. В матриці функцій слід вказати ситуаційні функції управління, виконувани кожним структурним підрозділом підприємства за кожною загальною функцією управління.

На основі аналізу матриці функцій необхідно визначити, чи всі необхідні види робіт розподілені між функціональними підрозділами, чи немає дублювання в їх діяльності і розрахувати за кожним підрозділом коефіцієнт повноти обхвату функцій:

$$K_{100} = R_f / R_n$$

де K_{100} – коефіцієнт повноти обхвату функцій,

R_f – перелік фактично виконаних робіт,

R_n – перелік робіт, що регламентуються.

Для оцінки доцільності функціональних підрозділів рекомендується скористатися запропонованою табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка доцільності організаційної структури управління підприємством

| Найменування функціонального підрозділу | Кількість працівників | Підлеглість підрозділу | Результативність діяльності підрозділу | Оцінка доцільності підрозділу | | | |
|---|-----------------------|------------------------|--|-------------------------------|----------------|----------------|---------------------|
| | | | | за назвою | за чисельністю | за підлеглистю | за результативністю |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

При заповненні табл. 2.14 необхідно зважати на те, що в графі «Підлеглість підрозділу» слід вказати працівника, що керує діяльністю відповідного відділу або служби; в графі «Результативність підрозділу» – вказати показники, досягнення яких є областю відповідальності даного підрозділу. Оцінка доцільності функціонування підрозділів проводиться методом експертних оцінок. При цьому відповідність підрозділу за назвою, чисельністю співробітників, результативністю діяльності і підпорядкованістю вимогам, що пред'являються, позначається знаком «+», невідповідність – знаком «-».

На основі аналізу даної таблиці може бути визначена область необхідних інновацій в організації управління підприємством.

В процесі аналізу комунікаційних процесів рекомендується оцінити налаштування вертикальних і горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників підприємства про процеси, що відбуваються в системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікацій (високий ступінь, задовільний, низький ступінь) і зробити висновки про відповідність системи комунікацій вимогам, що пред'являються.

На завершення необхідно відзначити переваги і недоліки існуючої системи організації управління.

Маркетинг

При дослідженні маркетингової діяльності підприємства необхідно:

- охарактеризувати і оцінити маркетингову стратегію підприємства;
- охарактеризувати товарну політику, оцінити широту і глибину асортименту товарів підприємства, оцінити частку товарів «ринкової новизни» і проаналізувати систему контролю якості товарів;
- охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій в розрізі товарних груп;
- охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товару, використовуючи табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Рівні каналів руху товару, що використовуються в підприємстві

| Товарні групи | Однорівневий | | Дворівневий | | Трьох рівневий | |
|---------------|--------------|----------|-------------|----------|----------------|----------|
| | заг. рік | пот. рік | заг. рік | пот. рік | заг. рік | пот. рік |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| ... і т.д. | | | | | | |

При заповненні табл. 2.15 використання відповідного каналу руху товару за певною товарною групою відзначається знаком «+».

Рекомендується також визначити частку товарів, куплених за довгостроковими договорами, охарактеризувати організацію збуту; вказати функціональні підрозділи, що здійснюють управління збутом; виявити вживані методи продажу в розрізі товарних груп, дослідити заходи з мерчандайзингу, що використовуються на підприємстві.

Охарактеризувати рекламну діяльність підприємства, дослідити види і засоби реклами на підприємстві, визначити величину витрат на рекламу і їх динаміку, а також виявити вживані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка маркетингової активності підприємства

| Елементи маркетингової діяльності | Бали | | |
|--|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. Здійснення сегментації ринку | | | |
| 2. Дослідження потреб і переваг споживачів | | | |
| 3. Дослідження конкурентів | | | |
| 4. Ступінь зміни асортименту товару з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років | | | |
| 5. Рівень контролю за якістю товару | | | |
| 6. Використання торгової марки | | | |
| 7. Облік еластичності попиту при астановленні ціни | | | |
| 8. Застосування системи знижок і ціни | | | |
| 9. Використання прогресивних методів продажу | | | |
| 10. Рівень сервісу | | | |
| 11. Оцінка ефективності каналів руху товару | | | |
| 12. Використання заходів ФОРСТІЗ | | | |
| 13. Оцінка ефективності рекламних заходів | | | |

- * 1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.
 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.
 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Оцінку ступеня використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається з використанням шкали, що рекомендується: 13-21 балів – низька; 22-30 балів – середня; 31-39 балів – висока.

Дослідження і розробки (НДДКР).

Мета науково-дослідної діяльності на підприємстві полягає в отриманні і застосуванні нових знань у сфері вирішення економічних, соціальних і технологічних проблем і має виключно прикладний характер.

Науково-дослідна діяльність підприємств може здійснюватися як силами фахівців підприємства, так і на основі залучення на договірній основі вчених з НДІ, вузів, а також звернення до послуг спеціалізованих консалтингових фірм.

В процесі дослідження діяльності підприємства в області НДДКР рекомендується охарактеризувати:

- основні види і методи проведення маркетингових досліджень;
- види досліджень в інших сферах діяльності підприємства;
- величину витрат на науково-дослідні і проектні роботи;
- вживані методи економічного аналізу і прогнозування;
- співпраця з НДІ, вузами, консалтинговими фірмами і іншими організаціями в області НДДКР;
- сфери нововведень на підприємстві (товар, технології, методи управління, організаційна структура та ін.);
- інноваційні можливості підприємства.

За результатами аналізу необхідно дати оцінку ступеня активності підприємства (висока, середня, низька) в області НДДКР.

Технологія.

Дослідження технологій торгових підприємств пов'язано, перш за все, з дослідженням організації торгово-технологічних процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

У зв'язку з цим, рекомендується дослідити склад роздрібною торговою мережі та її типологію (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Склад і характеристика роздрібною торговою мережі підприємства

| № і назва магазину | Спеціалізація | Площа, м ² | | Чисельність працівників, чел. | Режим роботи | Місце розташування |
|--------------------|---------------|-----------------------|---------|-------------------------------|--------------|--------------------|
| | | загальна | торгова | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Характеризуючи місце розташування торговою мережі, необхідно вказати: розташування на основних магістралях міста, в районі

інтенсивних купівельних потоків, на другорядних магістралях, в мікрорайонах. Торгову мережу слід ранжувати за категоріями на магазини загальноміського значення і магазини, розміщені в житловій забудові.

Характеристика складської мережі може бути представлена за допомогою табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Склад і характеристика складського господарства підприємства

| Найменування складів і їх спеціалізація | Складська площа, м ² | Складський об'єм, м ³ | Чисельність працівників, чел. | Рівень механізації, % | Наявність під'їзних залізничних шляхів |
|---|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--|
| | | | | | |
| | | | | | |

Важливість збору і аналізу такої інформації пов'язана з тим, що на технологію складських робіт впливають розміри складської площі, її внутрішнє планування, особливості пристрою складських приміщень (крупний або дрібний склад, одноповерховий або багатоповерховий, наявність підвільних приміщень, рівень підлоги і навантажувально-розвантажувальних платформ), а організація технологічного процесу позначається на трудомісткості і вартості навантажувально-розвантажувальних і внутрішньоскладських робіт і, отже, відповідно на витратах обігу.

Далі слід охарактеризувати торгово-технологічне устаткування, що використовується, оцінити ступінь його відповідності кращим зразкам і проаналізувати організацію технічного ремонту і обслуговування.

За результатами аналізу необхідно зробити висновок про рівень організації технології основних торгово-операційних процесів на складах і в магазинах (високий, середній, низький).

Персонал підприємства.

При оцінці персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку і склад персоналу, рівень професійної підготовки і якість розстановки кадрів. Для цього рекомендується скористатися табл. 2.19; табл. 2.20; табл. 2.21; табл. 2.22.

Таблиця 2.19

Кадровий склад підприємства

| Категорії персоналу | Звітний рік | | Поточний рік | | Відхилення, (+/-) | |
|---|-------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|-----------|
| | чол. | частка, % | чол. | частка, % | чол. | частка, % |
| Адміністративно-управлінський персонал | | | | | | |
| Торгово-операційний персонал (виробничий) | | | | | | |
| Допоміжний персонал | | | | | | |
| Разом | | | | | | |

Таблиця 2.20

Характеристика рівня освіти персоналу

| Вид освіти | Звітний рік | | Поточний рік | | Відхилення, (+/-) | |
|--------------------|-------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|-----------|
| | чол. | частка, % | чол. | частка, % | чол. | частка, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Вище | | | | | | |
| Середнє спеціальне | | | | | | |
| Загальне середнє | | | | | | |
| Неповне середнє | | | | | | |

Таблиця 2.21

Характеристика складу кадрів підприємства за віком

| Вік | З вищою освітою, осіб | | З середньою спеціальною освітою, осіб | | Із загальною середньою освітою, осіб | | Всього, осіб | | Частка в загальній кількості, % | |
|--------------|-----------------------|----------|---------------------------------------|----------|--------------------------------------|----------|--------------|----------|---------------------------------|----------|
| | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік |
| До 30 років | | | | | | | | | | |
| Від 30 до 45 | | | | | | | | | | |
| Від 45 до 55 | | | | | | | | | | |
| Понад 55 | | | | | | | | | | |
| Разом | | | | | | | | | | |

Таблиця 2.22

Показники для визначення якості розстановки кадрів за посадами

| Показники | Посади, що вимагають заміщення з середньою спеціальною освітою | | | | Посади, що не вимагають заміщення з вищою або середньою спец. освітою | |
|---|--|----------|-----------|----------|---|----------|
| | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік | звіт. рік | пот. рік |
| 1. Кількість посад за штатним розкладом | | | | | | |
| 2. Заміщено посад працівниками: - з вищою освітою - з середньою спец. освітою | | | | | | |
| Разом | | | | | | |
| 3. Не мають вищої і середньої спеціальної освіти | | | | | | |
| Всього працівників (2 + 3) | | | | | | |

На основі даних табл. 2.22 може бути розрахований середній вік працівників підприємства і виявлена тенденція зміни кваліфікації в кожній віковій групі.

В результаті аналізу даних з табл. 2.22, рекомендується зробити висновок про якість розстановки кадрів і тенденції в цьому процесі, а також показати необхідність навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Оскільки важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, то необхідно проаналізувати рух кадрів на підприємстві (табл. 2.23).

На основі аналізу даних табл. 2.23 необхідно зробити висновок про ступінь текучості кадрів (висока, середня, низька) і при необхідності дослідити причини текучості кадрів. Аналізуючи персонал підприємства, рекомендується виявити ступінь мотивації діяльності. Для цього необхідно дослідити вживану на підприємстві систему оплати праці, інші форми матеріальної і нематеріальної мотивації, що використовуються. Рекомендується виявити розмір середньої заробітної платні і її динаміку і порівняти її з динамікою продуктивності праці. В результаті аналізу вказаних параметрів слід виявити ступінь (висока, середня, низька) вмотивованості діяльності персоналу.

Таблиця 2.23

Характеристика руху кадрів

| № п/п | Показник | Звітний рік | Поточний рік | Відхилення, (+, -) |
|-------|--|-------------|--------------|--------------------|
| 1 | Середня чисельність працівників за списками, чол. | | | |
| 2 | Прийнято працівників, чол. | | | |
| 3 | Звільнено працівників, чол. у тому числі: - за власним бажанням - звільнено за порушення трудової дисципліни - звільнено за скороченням штатів | | | |
| 4 | Коефіцієнт текучості кадрів | | | |
| 5 | Коефіцієнт загального обороту кадрів | | | |

Фінанси

Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства, використовуючи дані табл. 2.24.

Залежно від ситуації на підприємстві і конкретних цілей аналізу система показників може бути доповнена.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розплачуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

Таблиця 2.24

Показники фінансового стану підприємства

| Назва показника | Порядок розрахунку | Значення, що рекомендується; тенденція зміни |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Аналіз майнового стану підприємства | | |
| 1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів | $k_{zn} = \text{ар.4 ряд.1012 ф.1} / \text{ар.4 ряд.1011 ф.1}$ | Зменшення |
| 1.2. Коефіцієнт придатності основних засобів | $k_{прд} = 1 - k_{zn} = 1 - (\text{ар.4 ряд.1012 ф.1} / \text{ар.4 ряд.1011 ф.1})$ | Збільшення |
| 2. Аналіз фінансової стійкості підприємства | | |
| 2.1. Коефіцієнт фінансової автономії | $k_{aut} = \text{ряд.1495 ф.1} / \text{ряд.1900 ф.1}$ | Критичне значення - 0,5, збільшення |
| 2.2. Коефіцієнт фінансової залежності | $k_{zad} = 1 / k_{aut} = \text{ряд.1900 ф.1} / \text{ряд.1495 ф.1}$ | критичне значення - 2, зменшення |
| 2.3. Коефіцієнт фінансового ризику | $k_{фр} = (\text{ряд.1595 ф.1} + \text{ряд.1695 ф.1} + \text{ряд.1700 ф.1}) / \text{ряд.1495 ф.1}$ | $\leq 0,5$, критичне значення - 1 |
| 2.4. Коефіцієнт міністерності власного капіталу | $k_{min} = (\text{ряд.1495 ф.1} - \text{ряд.1095 ф.1} - \text{ряд.1200 ф.1}) / \text{ряд.1495 ф.1}$ | > 0 , збільшення |
| 2.5. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень | $k_{влк} = \text{ряд.1595 ф.1} / \text{ряд.1095 ф.1}$ | |
| 2.6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | $k_{влкз} = \text{ряд.1595 ф.1} / (\text{ряд.1495 ф.1} + \text{ряд.1595 ф.1})$ | 0,4 |
| 2.7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | $k_{фнзл} = \text{ряд.1495 ф.1} / (\text{ряд.1495 ф.1} + \text{ряд.1595 ф.1})$ | 0,6 |
| 3. Аналіз ліквідності | | |
| 3.1. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності | $k_{лн}(\text{загальн.}) = (\text{ряд.1300 ф.1} - \text{ряд.1095 ф.1}) / ((\text{ряд.1695} - \text{ряд.1665 ф.1}) + \text{ряд.1595 ф.1} + \text{ряд.1665 ф.1})$ | 1 - 2 |

Продовження табл. 2.24

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--------------------|
| 3.2. Коefіцієнт термінової ліквідності | $k_{\text{терм}} (\text{макс.}) = (\text{ряд. 1160 ф. 1} + \text{ряд. 1165 ф. 1} + \text{ряд. 1125 ф. 1} + \text{ряд. 1130 ф. 1} + \text{ряд. 1135 ф. 1} + \text{ряд. 1155 ф. 1}) / (\text{ряд. 1615 ф. 1} + (\text{ряд. 1695 ф. 1} - \text{ряд. 1615 ф. 1} - \text{ряд. 1665 ф. 1}))$ | 0,7 – 0,8 |
| 3.3. Коefіцієнт абсолютної ліквідності | $k_{\text{аб}} = (\text{ряд. 1160 ф. 1} + \text{ряд. 1165 ф. 1}) / (\text{ряд. 1615 ф. 1} + (\text{ряд. 1695 ф. 1} - \text{ряд. 1615 ф. 1} - \text{ряд. 1665 ф. 1}))$ | 0,2 – 0,35 |
| 4. Аналіз рентабельності підприємства | | |
| 4.1. Рентабельність сукупного капіталу | $R_{\text{КСМ}} = \text{ряд. 2290 ф. 2} / \text{ряд. 1900 ф. 1}$ | > 0, збільшення |
| 4.2. Рентабельність власного капіталу | $R_{\text{ВКС}} = \text{ряд. 2350 ф. 2} / \text{ряд. 1495 ф. 1}$ | > 0, збільшення |
| 4.3. Валова рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг | $R_{\text{СРМ}} = \text{ряд. 2090 ф. 2} / \text{ряд. 2000 ф. 2} * 1,2$ | > 0, збільшення |
| 4.4. Операційна рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг | $R_{\text{СМ}} = \text{ряд. 2190 ф. 2} / \text{ряд. 2000 ф. 2} * 1,2$ | > 0, збільшення |
| 4.5. Чиста рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг | $R_{\text{ЧМ}} = \text{ряд. 2350 ф. 2} / \text{ряд. 2000 ф. 2} * 1,2$ | > 0, збільшення |
| 5. Аналіз ділової активності | | |
| 5.1. Коefіцієнт оборотності активів | $k_{\text{д.а.}} = \text{ряд. 2000 ф. 2} * 1,2 / (1/2 (\text{гр. 3 ряд. 1300 ф. 1} + \text{гр. 4 ряд. 1300 ф. 1}))$ | Збільшення |
| 5.2. Період оборотності дебіторської заборгованості | $k_{\text{д.д.}} = \text{Кількість днів у періоді} / k_{\text{д.д.}}$ | Зменшення |
| 5.3. Період оборотності кредиторської заборгованості | $k_{\text{к.к.}} = \text{Кількість днів у періоді} / k_{\text{к.к.}}$ | Збільшення |
| 5.4. Тривалість обороту запасів | $k_{\text{з.з.}} = \text{Кількість днів у періоді} / k_{\text{з.з.}}$ | Зменшення |
| 5.5. Тривалість операційного циклу | $T_{\text{оп.к.}} = k_{\text{д.д.}} + k_{\text{з.з.}}$ | Зменшення |
| 5.6. Тривалість обороту оборотного капіталу (фінансовий цикл) | $k_{\text{ф.к.}} = k_{\text{оп.к.}} + k_{\text{д.д.}} + k_{\text{к.к.}}$ | Зменшення |
| 5.7. Коefіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) | $k_{\text{ф}} = \text{ряд. 2050 ф. 2} / (1/2 (\text{гр. 3 ряд. 1010 ф. 1} + \text{гр. 4 ряд. 1010 ф. 1}))$ | Збільшення |

Алгоритм визначення ступеня неплатоспроможності підприємства (Діагностика банкрутства)

| Назва | Показник | Порядок розрахунку | Нормативне значення | Ступінь неплатоспроможності | | |
|--------------------------------|--|--------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | Позитивна | Критична | Понадкритична |
| 1. Поточна платоспроможність | $\Pi_1 = \text{ряд. 1030 ф. 1} + \text{ряд. 1035 ф. 1} + \text{ряд. 1160 ф. 1} + (\text{ряд. 1695} - \text{ряд. 1665 ф. 1})$ | | > 0 | $\Pi_1 < 0$ | $\Pi_1 < 0$ | $\Pi_1 < 0$ |
| 2. Коefіцієнт забезпечення | $k_{\text{об}} = (\text{ряд. 1495 ф. 1} - \text{ряд. 1095 ф. 1}) / \text{ряд. 1195 ф. 1}$ | | 0,1 | $k_{\text{об}} > 0,1$ | $k_{\text{об}} < 0,1$ | $k_{\text{об}} < 0,1$ |
| 3. Коefіцієнт повороття | $k_1 = \text{ряд. 1195 ф. 1} / \text{ряд. 1695 ф. 1}$ | | 1,5 | $k_1 > 1,5$ | $k_1 < 1,5$ | $k_1 < 1$ |
| 4. Чистий фінансовий результат | ряд. 2250 ф. 2 | | > 0 | > 0 | > 0 | < 0 |

Примітка:

перелік використаних скорочень:

ф.1 – форма звітності №1 «Баланс підприємства»

ф.2 – форма звітності №2 «Звіт про фінансові результати»

ф.3 – форма звітності №3 «Звіт про фінансово-майновий стан»

ф.5 – форма звітності №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

ряд. – рядок звітності

гр. – графа звітності

Організаційна культура та імідж підприємства.

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробки управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стилю ділового спілкування, рівня культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки і формальних правил і процедур менеджменту.

Джерелом інформації для проведення аналізу даної функціональної зони є документація підприємства, публікації про підприємство в засобах масової інформації, а також думки експертів.

Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок. Узагальнююча оцінка іміджу підприємства являє собою сукупність оцінок діяльності підприємства з боку конкурентів – діловий рейтинг, з боку споживачів і громадськості – споживачський рейтинг; з боку самих працівників і власників підприємства – престижний рейтинг і з боку зарубіжних фірм-партнерів – міжнародний рейтинг.

Рейтинг споживачів ґрунтується на результатах аналізу ставлення споживачів і громадськості до підприємства. Престижний рейтинг

ґрунтується на результатах аналізу публікацій в засобах масової інформації, в яких підприємство представляє себе, а також на основі думок працівників відносно досягнення підприємством своєї мети, послідовності підприємства в своїй діяльності і його репутації в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання в даній галузі. При цьому необхідно проаналізувати, як побудована система кар'єри на підприємстві і які критерії використовуються для просування працівників, провести спостереження за тим, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, які існують комунікації одного з іншим, якому питанню віддають перевагу в бесідах.

Оцінка міжнародного рейтингу здійснюється в тому випадку, якщо підприємство функціонує на зовнішньому ринку.

На основі проведеного аналізу виявляється ступінь розвинутої організаційної культури (висока, середня, низька) і визначається імідж підприємства (високий, середній, низький).

Визначення сильних та слабких сторін підприємства

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози і можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно здійснити оцінку його чинників. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 2.25). Так, оцінка чинника внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону діяльності підприємства.

Таблиця 2.25

Профіль діяльності підприємства

| № п/п | Показники | Бали | | |
|-------|--|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Ступінь досягнення цілей | | | |
| 2 | Рівень ризику (Z-фактор) | | | |
| 3 | Ступінь доцільності організаційної структури | | | |
| 4 | Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві | | | |
| 5 | Стиль управління | | | |
| 6 | Рівень прибутку | | | |
| 7 | Частка ризику | | | |
| 8 | Система контролю якості товару | | | |
| 9 | Широта асортименту | | | |
| 10 | Гнучкість цінної політики | | | |
| 11 | Доцільність договірної політики | | | |
| 12 | Система організації збуту | | | |

Продовження табл. 2.25

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------|---|---|---|
| 13 | Рівень сервісу | | | |
| 14 | Система стимулювання покупців | | | |
| 15 | Ступінь маркетингової активності | | | |
| 16 | Дослідження і розробки (НДДКР) | | | |
| 17 | Стан матеріально-технічної бази | | | |
| 18 | Кваліфікаційний склад кадрів | | | |
| 19 | Оцінка руку кадрів | | | |
| 20 | Ступінь вмотивованості кадрів | | | |
| 21 | Фінансові можливості підприємства | | | |
| 22 | Організаційна культура | | | |
| 23 | Рейтингова оцінка підприємства | | | |

За результатами оцінки чинників внутрішнього середовища підприємства, які надані в табл. 2.25 і зразкового переліку сильних та слабких сторін (див. додаток Д) складається перелік фактичних сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 2.26)

Таблиця 2.26

Перелік сильних та слабких сторін підприємства

| Аспект внутрішнього середовища | Сильні сторони | Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, в балах | Слабкі сторони | Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, в балах |
|------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--|
| 1. Організація управління | 1.1 1.2 ... і т.д. | | 1.1 1.2 ... і т.д. | |
| 2. Маркетинг | | | | |
| 3. Дослідження і розробки | | | | |
| 4. Технології | | | | |
| 5. Персонал | | | | |
| 6. Фінанси | | | | |
| 7. Організаційна культура та імідж | | | | |

В переліку сильних та слабких сторін підприємства необхідно відобразити оцінку ступеня значущості чинника для підприємства. Для оцінки чинників слід використовувати шкалу оцінок, що використовується при оцінці чинників макросередовища та мікросередовища підприємства.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З другого боку, оптимальна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Виявлення конкурентних переваг

Проведений аналіз та оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дозволяють виявити відносні переваги підприємства в конкуренції.

Для цього складається карта аналізу сильних та слабких сторін або так званий «Профіль полярностей» (табл. 2.27).

Для виявлення конкурентних переваг підприємства необхідно провести порівняльну оцінку діяльності підприємства і активного конкурента. Порівняльна оцінка здійснюється з використанням даних профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства за допомогою віднімання з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінки відповідного показника активного конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки відображаються в «Профіль полярностей». Результат із знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а із знаком «-» – вказує на слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.27

| Профіль полярностей | | | | | | |
|----------------------|--|-----|---|-----|---|---|
| Конкурент _____ | | | | | | |
| (назва підприємства) | | | | | | |
| № п/п | Показники | «-» | | «+» | | |
| | | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 1 | Ступінь досягнення мети | | | | | |
| 2 | Рівень ризику (Z-фактор) | | | | | |
| 3 | Ступінь доцільності організаційної структури | | | | | |
| 4 | Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві | | | | | |
| 5 | Стиль управління | | | | | |
| 6 | Рівень прибутку | | | | | |
| 7 | Частка ринку | | | | | |
| 8 | Система контролю якості товару | | | | | |
| 9 | Широта асортименту | | | | | |
| 10 | Гнучкість цінової політики | | | | | |
| 11 | Доцільність договірної політики | | | | | |
| 12 | Система організації збуту | | | | | |
| 13 | Рівень сервісу | | | | | |
| 14 | Система стимулювання покупок | | | | | |
| 15 | Ступінь маркетингової активності | | | | | |
| 16 | Дослідження і розробки (НДДКР) | | | | | |
| 17 | Стан матеріально-технічної бази | | | | | |
| 18 | Кваліфікаційний склад кадрів | | | | | |
| 19 | Оцінка руху кадрів | | | | | |
| 20 | Ступінь змотивованості кадрів | | | | | |
| 21 | Фінансові можливості підприємства | | | | | |
| 22 | Організаційна культура | | | | | |
| 23 | Рейтингова оцінка підприємства | | | | | |

В результаті складання «Профілю полярностей» підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги і на основі цього визначити подальшу стратегію розвитку.

2.4. Складання матриці SWOT

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складання переліку сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей (I етап SWOT-аналізу) слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюгів зв'язку складається матриця-SWOT.

В ліву частину матриці-SWOT (рис. 2.2) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості і загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значимості для підприємства. При цьому використовуються дані табл. 2.2; табл. 2.10; табл. 2.26.

| Зовнішнє середовище | | Можливості | | Оцінка в балах | | Загрози | | Оцінка в балах | |
|----------------------|----------------|-----------------------|----|----------------|--|-----------------------|----|----------------|--|
| | | 1. | 2. | ... | | 1. | 2. | ... | |
| Внутрішнє середовище | | ... | | ... | | ... | | ... | |
| Сильні сторони | Оцінка в балах | поле С ₁ М | | | | поле С ₂ З | | | |
| | 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | |
| Слабкі сторони | Оцінка в балах | поле С ₁ М | | | | поле С ₂ З | | | |
| | 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | |

Рис. 2.2. Матриця SWOT

На основі складеної матриці-SWOT для формування стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити і проаналізувати всі парні комбінації сильних, слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних чинників. При цьому слід позначити головні проблеми і сформулювати стратегії розвитку підприємства.

Поле С₁М (сила і можливості) передбачає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем в даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей в зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в полі СМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали).

Поле СІЗ (сила і загрози) передбачає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз в зовнішньому середовищі.

Комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз з максимальною значущістю (3 бали) повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі слід орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) як сильних сторін підприємства, так і загроз в зовнішньому середовищі.

Поле СМ (слабкість і можливості) передбачає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей в зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значимості (1 бал) слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значимість можливостей в зовнішньому середовищі і максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СІЗ (слабкість і загрози) передбачає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз з максимальною оцінкою (3 бали). При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід також орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства і загроз в зовнішньому середовищі. Щоб визначити пріоритетність будь-якого поля матриці-SWOT необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних, слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в табл. 2.28 і табл. 2.29.

Таблиця 2.28

Початкові дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

| Поле матриці SWOT | Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлених парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка чинників, в балах |
|-------------------|--|--------------------------|
| СМ | 1. 2. 3. ... і т.д. | |
| СМ СІЗ СІЗ | | |

Таблиця 2.29

Початкові дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

| Поле матриці SWOT | Парні комбінації сильних та слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка чинників, в балах |
|-------------------|---|--------------------------|
| СМ | 1. 2. 3. ... і т.д. | |
| СМ СІЗ СІЗ | | |

3. Вибір глобальних стратегій розвитку підприємства

3.1. Генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства

Вибір глобальної стратегії підприємства передусе наступними діями:

- ранжирування стратегічних проблем і виявлення найважливіх для підприємства;
- розробка (або коректування) системи стратегічної мети підприємства;
- генерація альтернативних глобальних стратегій підприємства.

Для ранжирування та виявлення найзначущіших стратегічних проблем підприємства, а також для оцінки ступеня впливу відповідного

середовища на діяльність підприємства необхідно скласти «Профіль середовища» підприємства (табл. 3.1),

Таблиця 3.1

Профіль середовища підприємства

| Чинники середовища | Важливість* для галузі | Ступінь впливу на підприємство | Характер впливу на підприємство (+, -) | Інтегральний показник ступеня важливості чинника |
|--|------------------------|--------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 = 2 x 3 x 4 |
| 1. Чинники макросередовища 1.1 1.2 ... і т.д. | | | | |
| Разом | | | | |
| 2. Чинники мікросередовища 2.1 2.2 ... і т.д. | | | | |
| Разом | | | | |
| 3. Чинники внутрішнього середовища 3.1 3.2 ... і т.д. | | | | |
| Разом | | | | |

*Оцінка важливості чинника для галузі здійснюється методом експертних оцінок за наступною шкалою:
3 бали – велике значення,
2 бали – помірне,
1 бал – слабе.

До «Профілю середовища» вносяться окремі найбільш значущі чинники зовнішнього середовища, як сприятливого, так і несприятливого впливу, а також найістотніші за оцінкою сильні та слабкі сторони підприємства (2-3 бали). При цьому використовуються дані табл. 2.2, табл. 2.10, табл. 2.26 (див. розділ 2).

Щоб визначити узагальнену оцінку ступеня важливості кожного чинника для підприємства, необхідно всі три його експертні оцінки перемножити. В результаті обчислення одержують інтегральний показник ступеня важливості чинника для підприємства. За величиною інтегрального показника визначають, які з чинників середовища мають відносно більш важливе значення. Знак мінус підсумкового результату

інтегральної оцінки вказує на несприятливий вплив відповідного середовища на підприємство.

Отримані результати оцінки ступеня важливості чинників відповідного середовища підприємства використовуються при формулюванні і ранжируванні стратегічних проблем. Оцінка ступеня впливу певного середовища на підприємство здійснюється за підсумковим інтегральним показником оцінюваного середовища (рядок «разом» табл. 3.1).

Використовуючи дані табл. 2.27 і табл. 3.1 необхідно ранжувати виявлені стратегічні проблеми за ступенем важливості для підприємства.

Ранжирування стратегічних проблем, обумовлених станом і взаємодією зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, здійснюють методом угруповання виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі і менш важливі проблеми.

Першорядне значення матимуть стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, яке робить найбільший несприятливий (або якнайменше сприятливий) вплив на діяльність підприємства, а також виявлені його проблеми, які обрано з поля СлЗ SWOT-матриці.

Другорядне значення матимуть стратегічні проблеми, обумовлені дією середовища, яке робить не дуже сильний несприятливий (або сприятливий) вплив на підприємство, а також виявлені його проблеми, що знаходяться на полі СлМ і на полі СлЗ SWOT-матриці.

До третьої групи проблем, що мають не дуже важливе значення для підприємства, слід віднести ті проблеми, які виявилися на полі СлМ матриці-SWOT і того середовища, яке робить мінімальний негативний або найбільший позитивний вплив на підприємство. Результати ранжирування стратегічних проблем слід відобразити в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні проблеми розвитку підприємства

| Формулювання стратегічних проблем | Оцінка* важливості проблеми, бали | Можливі варіанти рішення |
|--|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Дуже важливі проблеми: 1.1 1.2 ... і т.д. | | |
| 2. Важливі проблеми: 2.1 2.2 ... і т.д. | | |
| 3. Не дуже важливі проблеми: 3.1 3.2 ... і т.д. | | |

* Прирівнюється до інтегральної оцінки в балах важливості чинників середовища підприємства (табл. 3.1).

Після виявлення і ранжирування стратегічних проблем підприємства необхідно уточнити його місію і розробити (або скоректувати) систему стратегічних цілей.

Місія підприємства, як правило, відображається в його Статуті і бізнес-плані. Слід проаналізувати місію підприємства з погляду відповідності вимогам, що пред'являються до її формулювання та змісту. Систему стратегічної мети підприємства доцільно представити у вигляді «дерева цілей». Стратегічна мета формується на основі місії підприємства і виявлених його стратегічних проблем (див. табл. 3.2).

При цьому слід враховувати, що в практиці стратегічного управління використовується багатощільовий підхід. Коректування стратегічної мети, які відображені в Статуті і бізнес-плані підприємства, здійснюється у разі потреби (наприклад, при зміні зовнішніх і внутрішніх умов діяльності). Перегляду цілі піддаються і в тому випадку, якщо мета досягнута або вона виявилася помилковою.

Основою для генерації стратегічних альтернатив розвитку підприємства є результати SWOT-аналізу, місія і стратегічна мета підприємства. Для визначення альтернативних варіантів дій із досягнення стратегічної мети підприємства необхідно використовувати базові стратегічні підходи (матричні інструменти СУ), що дозволяють обгрунтовано підійти до визначення глобальної стратегії підприємства.

В процесі використання розроблених моделей М. Портера, І. Ансоффа «Продукт-ринок», «Бостон Консалтинг Груп», «Мак-Кінзі» виявляють:

- домінуючі конкурентні переваги підприємства;
- позицію підприємства в конкурентній боротьбі;
- позицію на ринку;
- стан товарного портфелю.

Так, на основі складеного переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства в результаті SWOT-аналізу (див. табл. 2.29 розд. 2) і стратегічного аналізу з використанням вище перелічених матриць здійснюється генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства.

На початку процесу генерації альтернативних стратегій необхідно виявити домінуючі конкурентні переваги підприємства. Для цього використовують результати аналізу внутрішнього середовища підприємства (див. табл. 2.25, табл. 2.26) і модель М. Портера.

Використання моделі М. Портера (рис. 3.1) дозволяє зробити висновок про можливості підприємства для завоювання лідерства на ринку.

Якщо підприємство не володіє такими можливостями, то в цьому випадку доцільно запропонувати дії у напрямі концентрації зусиль на певному сегменті ринку і визначити конкурентні переваги.

Конкурентні переваги за рахунок економії витрат обумовлені оптимізацією поточних витрат підприємства і досягненням більш низьких витрат в порівнянні з конкурентами. Дана конкурентна перевага прийнятна для найменш ефективних підприємств.

Конкурентна перевага

| | | | |
|-------------------|--------------|---|--------------------------------------|
| | | Конкурентна перевага | |
| | | Унікальність продукту з точки зору покупців | Низькі витрати |
| Сфера конкуренції | Вся ринок | Диференціація | Лідерство за рахунок економії витрат |
| | Один сегмент | Концентрація | |

Рис. 3.1. Матриця конкуренції

Конкурентна перевага, заснована на створенні унікального товару, передбачає надання товару важливих для покупців відмінних властивостей, які посилюють користь товарів порівняно з товарами конкурентів. Дана конкурентна перевага пов'язана із значними витратами на маркетинг і особливо на рекламу. Тому конкурентна перевага за рахунок диференціації прийнятна для ефективно функціонуючих підприємств і має високий рейтинг споживачів. Разом з тим, дану перевагу доцільно використовувати лише у випадках, коли попит не еластичний за ціною.

Конкурентна перевага, заснована на концентрації, передбачає концентрацію діяльності підприємства на одному сегменті ринку з метою більш кращого задоволення потреб вибраного цільового сегменту в порівнянні з конкурентами. При цьому підприємство може прагнути або до лідерства за рахунок економії витрат, або до диференціації продукту, або до поєднання того і іншого, але в межах цільового сегменту. Дана конкурентна перевага прийнятна для малих або крупних спеціалізованих підприємств.

Оскільки конкурентні переваги визначають конкурентоспроможність підприємства, тому дуже важливо виявити домінуючі конкурентні переваги для зміцнення конкурентної позиції

підприємства. Конкурентні переваги характеризують умови досягнення підприємством певного конкурентного статусу, тобто позиції в конкурентній боротьбі. Домінантні конкурентні переваги підприємства виявляються в розрізі наступних груп ключових чинників успіху:

1. Ключові чинники успіху, засновані на науково-технічній перевазі.
2. Ключові чинники успіху, засновані на маркетингу.
3. Ключові чинники успіху, засновані на ефективному менеджменті.

Використання моделі І. Ансоффа (матриця «Продукт-ринок») дозволить визначити можливі напрями перспективного розвитку підприємства залежно від двох елементів: продукту і ринку (рис. 3.2).

| | | | |
|--------------|----------|----------------------------|----------------|
| | | РИНОК | |
| | | існуючий | новий |
| ТОВАР | існуючий | Збільшення ринкової частки | Розвиток ринку |
| | новий | Розвиток товару | Диверсифікація |

Рис. 3.2. Матриця «Продукт-Ринок»

Модель І. Ансоффа описує можливі напрями стратегії інтенсивного зростання підприємства:

- збільшення ринкової частки (збільшення обсягу реалізації відомих товарів на існуючих ринках);
- розвиток товару (збільшення обсягу реалізації за допомогою пропозиції нових і модифікованих товарів);
- розвиток ринку (збільшення обсягу реалізації відомих товарів за допомогою обслуговування все більшої кількості споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках).

Використовуючи модель «Частка ринку – зростання ринку» (матриця «Бостон Консалтинг Груп») виявляють позицію підприємства на ринку і позицію у порівнянні з конкурентами (конкурентну позицію), а також тип стратегічних одиниць бізнесу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Матриця «Частка ринку – зростання ринку»

Стратегічна бізнес одиниця (СБО) – незалежні один від одного сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом, колом клієнтів і специфічними задачами.

З погляду стратегії подальшого розвитку СБО слід враховувати такі параметри матриці, як ринкова частка підприємства щодо конкурентів і темп зростання області стратегічної діяльності (відображає зміну попиту на ринку).

Для виявлення типу певної сфери бізнесу відносна частка ринку визначається відношенням до ринкової частки активного конкурента.

Для осі «частка ринку» лінія розділу в матриці зазвичай проходить через точку 1 або 1,5. Частка ринку, що перевищує цей рівень, вважається великою і навпаки. Сфери бізнесу (напрями діяльності), що потрапили в зону «Собаки», є безперспективними в майбутньому.

За допомогою матриці БКГ можна класифікувати товарний портфель підприємства. При цьому ринкова частка визначається по відношенню до загального об'єму реалізації на відповідному товарному ринку або по відношенню до об'єму продажу в цілому по підприємству.

За результатами аналізу визначаються ті товарні групи (товари), які формують велику частину прибутку підприємства. Такими є товарні групи типу «Дійні корови» і «Зірки».

Співвідношення виявлених типів товарних груп номенклатури підприємства доцільно представити на круговій діаграмі.

Після визначення типів СБО необхідно визначити співвідношення виявлених типів як в поточному періоді, так і для перспективної програми розвитку підприємства. Для обґрунтування можливих стратегічних рішень

необхідно також провести розрахунки частки кожної категорії товарної групи або виробничого підрозділу в загальній сумі прибутку підприємства, валового доходу. Розраховані показники слід відобразити в таблиці і визначити найурадливіші СБО з погляду конкуренції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стан товарного портфеля підприємства

| Товарні групи | Питома вага в загальному обсязі продажу, % | Питома вага в загальній сумі прибутку (валовому доходу), % | Тенденція попиту |
|--------------------------|--|--|------------------|
| Категорія «Зерно» | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| ... і т.д. | | | |
| Категорія «Дітиш шриво» | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| ... і т.д. | | | |
| Категорія «Знак питання» | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| ... і т.д. | | | |
| Категорія «Собаки» | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| ... і т.д. | | | |
| Разом | | | |

Модель «Частка ринку – зростання ринку» наочно представляє стратегічні задачі підприємства і дозволяє ухвалювати рішення про позицію на ринку, а також розподіляти інвестиції між стратегічними бізнес одиницями.

Використовуючи модель «Мак-Кінзі», визначають позицію підприємства на сегментах ринку з різною привабливістю з урахуванням конкурентних переваг і виявляють можливі стратегічні рішення. Модель «Мак-Кінзі» призначена для ухвалення рішень у сфері інвестицій в рамках господарського портфеля підприємства (рис. 3.4).

В процесі використання даної моделі оцінюють привабливість ринку діяльності підприємства і визначають ринкову частку підприємства в сегментах ринку.

| | | Сила конкурентної позиції | | |
|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------------|
| | | сильна (1) | середня (2) | слабка (3) |
| Привабливість ринку | висока (1) | Агресивне зростання В | | Селективне зростання С |
| | середня (2) | | | |
| | низька (3) | Низька активність А | | Дейнвестування D |

Рис. 3.4. Матриця «Привабливість ринку – сила конкурентної позиції»

Параметр «Привабливість ринку» характеризується наступними індикаторами:

1. Зростання і розмір ринку (об'єм ринку, потенціал, ступінь насичення).
2. Якість ринку (рентабельність галузі, життєвий цикл ринку, технологічний рівень і потенціал нововведень, інтенсивність інвестицій, кількість потенційних споживачів, стабільність поведінки споживачів, умови конкурентної боротьби).
3. Конкурентна ситуація (інтенсивність діяльності конкурентів, діапазон цінних змін).
4. Стан зовнішнього середовища (рівень інфляції, ступінь державного регулювання бізнесу, суспільний тиск).

Параметр «Сила конкурентної позиції» визначається:

1. Відносною позицією на ринку (частка ринкової участі, фінансові можливості підприємства, рентабельність, потенціал маркетингу, ступінь ризику).
2. Відносним потенціалом виробництва або продукту (забезпеченість сировиною і матеріалами, екологічна безпека виробництва/товарів, продуктивність праці, переваги місцезоттащування підприємства, ступінь адаптивності виробництва/продукту до умов ринку, що змінюються).
3. Відносним потенціалом НДДКР (інтенсивність досліджень, потенціал і безперервність нововведень).
4. Відносною кваліфікацією керівних кадрів і співробітників (професіоналізм, компетентність, якість управління, синергетичний ефект).

Результати оцінки чинників привабливості ринку і сили конкурентної позиції надають в табл. 3.4 і табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Оцінка чинників привабливості ринку

| Привабливість ринку | Ваговий коефіцієнт* | Експертна оцінка** чинників, бали | | | | | Результат | Координата |
|---|---------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|-----------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | 2 | 3 | | | | | 4 | 5 |
| 1. Зростає ринку і його розвиток | | | | | | | | |
| 2. Якість ринку | | | | | | | | |
| 3. Конкурентна ситуація | | | | | | | | |
| 4. Ситуація, пов'язана із зовнішнім середовищем | | | | | | | | |
| Інші ... | | | | | | | | |
| Разом | Σ | | | | | | Σ | 5 = Σ4.Σ2 |

Критерії і вагові коефіцієнти для кожної галузі і сфери бізнесу оригінальні.

Таблиця 3.5

Оцінка чинників позиції в конкурентній боротьбі

| Позиція в конкурентній боротьбі | Ваговий коефіцієнт* | Експертна оцінка** чинників, бали | | | | | Результат | Координата |
|---|---------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|-----------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | 2 | 3 | | | | | 4 | 5 |
| 1. Відносна позиція на ринку | | | | | | | | |
| 2. Відносний потенціал виробництва (продукту) | | | | | | | | |
| 3. Відносний потенціал НДДКР | | | | | | | | |
| 4. Відносні кваліфікації керівних кадрів і співробітників | | | | | | | | |
| Разом | Σ | | | | | | Σ | 5 = Σ4.Σ2 |

* Оцінка вагових коефіцієнтів здійснюється за наступною оцінковою шкалою:

- 3 бали – дуже важливо
- 2 бали – важливо
- 1 бал – менш важливо

** Оцінка чинників в балах здійснюється за наступною шкалою:

- 5 балів – дуже добре
- 4 бали – добре
- 3 бали – задовільно
- 2 бали – незадовільно
- 1 бал – дуже незадовільно

За допомогою отриманих координат «Привабливість ринку» і «Позиція в конкурентній боротьбі» (або «Сила конкурентної позиції»), а

також матриці «Мак-Кінзі» можна визначити позицію підприємства в ситуації, що склалася на ринку і виявити можливі стратегії розвитку.

Сфери бізнесу, що потрапили в квадрати 1x2; 1x3; 2x3 матриці «Мак-Кінзі» є найбільш пріоритетними для інвестицій, середньо-пріоритетними є квадрати 2x2; 1x1; 3x3 і менш пріоритетними – 2x1; 3x1; 3x2.

Портфоліо-метод можна також використовувати стосовно аналізу товарного портфеля підприємства.

Так, зона «А» матриці «Привабливість ринку – сила конкурентної позиції» відповідає зоні «Дійні корови» в матриці БКГ;

зона «В» – ситуація аналогічна «Зіркам» в матриці БКГ;

зона «С» – ситуація аналогічна «Знакам питання» в матриці БКГ;

а зона «D» – ситуація аналогічна «Собакам» в матриці БКГ.

Застосування базових стратегічних підходів дозволить відповісти на наступні питання:

- які конкурентні переваги є домінуючими?
- якою є конкурентна позиція підприємства?
- який стан «портфеля» продукції?
- яка привабливість сегментів діяльності?
- яка ринкова частка підприємства в привабливих сегментах?

– які зміни усередині підприємства необхідно провести з урахуванням змін в зовнішньому середовищі?

Використання вищезазначених стратегічних моделей дозволяє виявити можливий набір альтернативних стратегій розвитку підприємства і визначити їх характер (агресивний, наступальний, оборонний).

3.2. Обґрунтування вибору глобальної стратегії розвитку підприємства

Після генерації стратегічних альтернатив слід вибрати найприйнятнішу стратегію розвитку підприємства.

Оптимальною стратегією є та, яка максимально підвищить ефективність діяльності підприємства і приведе до наміченої мети з якнайменшим ризиком. Тому при виборі стратегії необхідно проаналізувати, перш за все, такі чинники, як фінансові ресурси і чинник ризику. Аналіз даних чинників дозволить скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму і оцінити забезпеченість вибраних стратегій фінансовими ресурсами, якими володіє підприємство. Потім необхідно провести аналіз інших чинників, які враховуються при виборі стратегій. Результати аналізу чинників доцільно систематизувати в табл. 3.6. Дана таблиця складається для кожної альтернативної стратегії розвитку підприємства.

Одним з критеріїв вибору оптимальної стратегії є ступінь ризику, обумовленого даною стратегією. Для визначення ступеня ризику необхідно

скласти прогноз можливих негативних наслідків для підприємства при використанні відповідної стратегії. Так, в процесі реалізації стратегії можуть виникати кризові ситуації, наслідком яких є небезпека втрати ресурсів і доходів підприємства. Причому, реалізація стратегії пов'язана більшою мірою з ризиком фінансових втрат (втрати коштів, цінних паперів, а також штрафи, податки). Ризик, обумовлений певною стратегією, є прийнятним, якщо передбачає мінімум фінансових втрат. При цьому фінансові втрати можуть бути обумовлені такими причинами, як помилковість вибору стратегії, низький потенціал підприємства або вплив несприятливих чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6

Оцінка чинників, що враховуються при виборі стратегії

| Чинник | Оцінка впливу чинника |
|---|--|
| 1. Ризик | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Вказати рівень допустимого ризику для нормального функціонування підприємства ✓ Вказати передбачуваний рівень ризику в процесі реалізації стратегії |
| 2. Величина коштів | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Вказати величину коштів, які є в наявності ✓ Вказати передбачувану величину коштів, необхідних для реалізації стратегії |
| 3. Зовнішні чинники (ступінь залежності від зовнішнього середовища) | ✓ Вказати найважливіші чинники зовнішнього середовища для підприємства і ступінь його залежності від зовнішнього середовища (на основі «Профілю середовища») |
| 4. Трудові ресурси | ✓ Вказати рівень компетентності і кваліфікації персоналу підприємства в цілому для посиленої реалізації стратегії |
| 5. Ставлення персоналу підприємства до можливих змін | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Вказати можливу реакцію персоналу на майбутні зміни ✓ Вказати ступінь готовності персоналу до ризику і нововведень |
| 6. Ставлення власників (керівництва) підприємства до ризику і нововведень | ✓ Вказати ступінь готовності до ризику, нововведень, різних змін в діяльності підприємства |
| 7. Часовий чинник | ✓ Вказати передбачуваний період часу початку і тривалості реалізації стратегії |
| 8. Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії та ін. | ✓ Вказати передбачувану зміну кількісних і якісних показників економічної діяльності підприємства |

Таким чином, деякі ризики обумовлені господарською діяльністю підприємства і перш за все визначаються рівнем менеджменту підприємства. Негативно впливає недосконалість елементів системи менеджменту: неадекватність методів управління діяльністю підприємства,

нерациональний функціональний розподіл праві менеджерів, низька кваліфікація і компетенція фахівців, неефективна система контролю і планування, відсутність творчого підходу в управлінні та ін.

Ризики, які виникають в результаті зміни чинників макро- і мікросередовища підприємства відносяться до групи ринкових ризиків. Ринковий ризик може бути також обумовлений форс-мажорними обставинами. До ринкових ризиків відносять відсотковий ризик, валютний ризик, інфляційний ризик, податковий ризик та ін.

В абсолютному виразі ризик визначається величиною можливих фінансових втрат в матеріально-речовинному або вартісному виразі. У відносному виразі ризик визначається відношенням можливих фінансових втрат або до майнового стану підприємства, або до інвестицій в будь-який вид підприємницької діяльності, або до очікуваного прибутку (доходу) від підприємництва. Відносний показник ризику називається рівнем ризику. Рівень ризику, обумовлений реалізацією стратегії, доцільніше розраховувати по відношенню до майнового стану підприємства.

$$P_p = B_0 / M_c \cdot 100,$$

де P_p – рівень ризику;

B_0 – можлива величина фінансових втрат;

M_c – майновий стан підприємства.

За оптимальну величину рівня ризику приймається 30%. Якщо рівень ризику складає 70% і більш, то банкрутство підприємства неминуче.

Можливі фінансові втрати підрозділяються за рівнями на чотири групи:

1. Фінансові втрати мінімальні.
2. Фінансові втрати в межах розрахункової суми прибутку.
3. Фінансові втрати в межах розрахункової суми доходів.
4. Фінансові втрати в межах власного капіталу або істотної його частини.

Кожний рівень фінансових втрат відповідає певній зоні ризику (рис. 3.5). Виділяють наступні зони ризику:

1. Безризикова зона – область, в якій втрати не очікуються.
2. Зона допустимого ризику – область, в межах якої втрати мають місце, але вони менше очікуваного прибутку.
3. Зона критичного ризику – область, яка характеризується втратами, що перевищують величину очікуваного прибутку.
4. Зона катастрофічного ризику – область втрат, які досягають величини, рівної майновому стану підприємства. Катастрофічний ризик може призвести до банкрутства, краху підприємства.

| Гарантований фінансовий результат | Можливі фінансові втрати | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|----------------------------------|--|
| У розмірі розрахункової суми прибутку | У розмірі розрахункової суми прибутку | У розмірі розрахункової суми доходу (збиток = витратам обігу) | У розмірі суми власного капіталу | |
| Безризикова зона | Зона допустимого ризику | Зона критичного ризику | Зона катастрофічного ризику | |

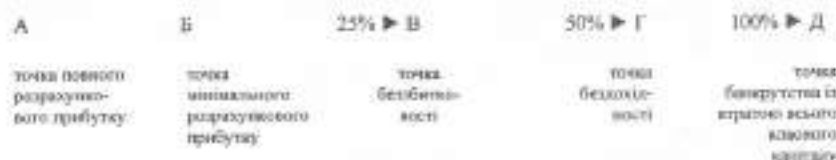


Рис. 3.5. Зони ризику залежно від рівня фінансових втрат

Для оцінки можливості виникнення ризиків при достатньо великій статистичній інформації доцільно використовувати економіко-статистичні методи оцінки, розрахунково-аналітичні методи, метод аналогії. За відсутності необхідної інформації і статистичних даних доцільно використовувати метод експертних оцінок. Даний метод в основному прийнятний для оцінки ринкових ризиків. Вірогідність виникнення ризиків виражається показником ступеня ризику.

Граничні значення ступеня ризику (за оцінкою фахівців):

- для зони допустимого ризику – 0,1 (втрата прибутку в одному випадку з 10);
- для зони критичного ризику – 0,01 (втрата доходу в одному випадку з 100);
- для зони катастрофічного ризику – 0,001 (втрата власного капіталу в одному випадку з 1000).

Рівень допустимого ризику, обумовленого певною стратегією, встановлюється, виходячи з очікуваної величини фінансових втрат і рішення керівництва підприємства з даного питання.

Передбачуваний рівень ризику визначається на основі очікуваної величини фінансових втрат, обумовленою реалізацією альтернативної стратегії, і величини власного капіталу підприємства.

Вибір оптимальної стратегії з мінімальним ризиком з числа альтернативних зумовлюється мінімальним результатом добутку величини очікуваних фінансових втрат і ступеня ризику. Також вибір оптимального стратегічного рішення може здійснюватися на основі розрахунків за формулою Z-фактора Альтмана.

Якщо Z-фактор $\geq 2,99$ – ризик провалу мінімальний.

Якщо Z-фактор $\leq 1,81$ – ризик провалу високий.

На основі отриманих оцінок впливаючих чинників (табл. 3.6) вибирають глобальну стратегію розвитку підприємства. Види глобальних стратегій підприємства представлені на рис. 3.6.

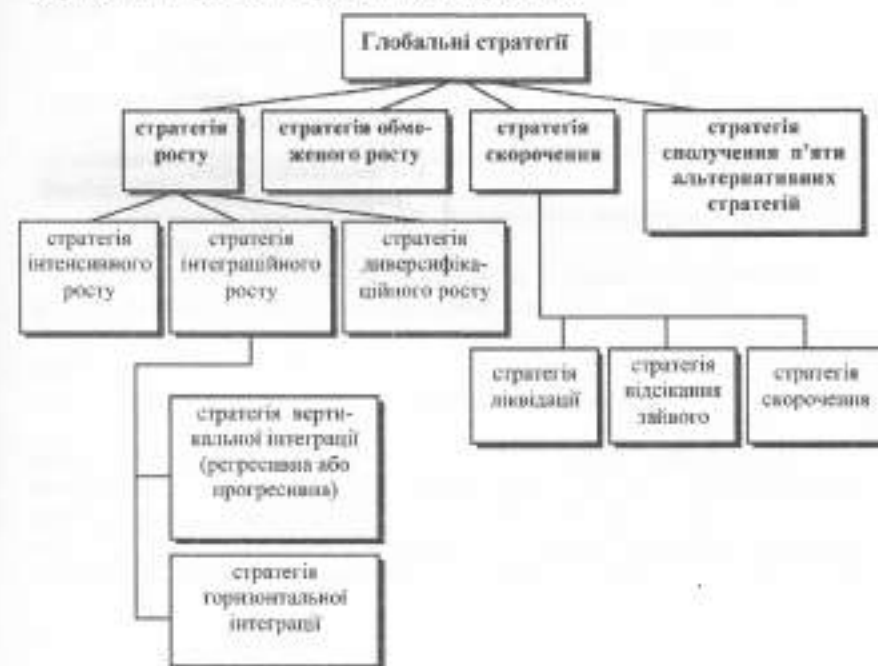


Рис. 3.6. Види глобальних стратегій підприємства

Правильність вибору глобальної стратегії підприємства можна перевірити на основі матриці, представленої на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Матриця «Зростання ринку – конкурентна позиція»

Після вибору глобальної стратегії підприємства здійснюється вибір функціональних стратегій і стратегій бізнесу. Причому функціональні стратегії і стратегії бізнесу не повинні знаходитися в суперечності з вибраною глобальною стратегією розвитку підприємства. В оптимальному варіанті зв'язок між даними стратегіями повинен бути комплементарним.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andres E.F., Salinas E.M., Vallejo J.M. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: The moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339-355.
2. Crittenden V., Crittenden W., Ferrell L., Ferrell O., Pinney C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71-85. Google Scholar
3. Cronin J.J., Smith J.S., Gleim M.R., Ramirez E., Martinez J.D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158-174. Google Scholar CrossRef
4. Алан Лафли, Роджер Мартин. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 330 с.
5. Альшугер И.Г. Стратегия и маркетинг. – Директ-Медиа, 2015. – 284 с.
6. Андерхилл Пако. Почему мы покупаем, или как заставить покупать. – Попурри, 2014. – 384 с.
7. Джек Траут (Jack Trout), Стив Ривкин. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 208 с.
8. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг. – М. Альпина Паблишер, 2010. – 428 с.
9. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетиawan А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Эксмо, 2011. – 382 с.
10. Крикавський С.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 256 с.
11. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
12. Левинсон Дж.К. Партизанский маркетинг. – Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 432 с.
13. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
14. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, Сколково, 2012. – 243 с.
15. Сет Годин. Фиолетовая корова. – Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176 с.
16. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 3-є вид., оновл. і допов. – Л.: Новий Світ-2000, 2010. – 321 с.
17. Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – Альпина Диджитал, 2014. – 330 с.

Додаток А

Початкові дані для аналізу і оцінки чинників макросередовища

| № | Група чинників | Чинник | Стан (зміна) чинника | Тенденція динаміки чинника |
|---|---------------------|--|----------------------|----------------------------|
| 1 | Економічні | 1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства) 2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства 3. Стан державного (обласного, міського) бюджету 4. Темп інфляції 5. Рівень безробіття 6. Рівень податкових ставок 7. Рівень доходів населення України (регіону) | | |
| 2 | Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві 2. Сила лобістських груп 3. Напрямок розвитку політичної системи 4. Характер політичної боротьби 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку | | |
| 3 | Правові | Законодавчі акти України, регулюючі діяльність підприємства | | |
| 4 | Демографічні | 1. Чисельність населення України (регіону) 2. Склад населення за статтю та за віком 3. Рівень народжуваності | | |
| 5 | Науково-технічні | 1. Нововведення в області товарів 2. Нововведення в області технологій 3. Нововведення в області менеджменту | | |
| 6 | Природні | 1. Стан природних ресурсів України (регіону) 2. Екологічний чинник (рівень забрудненості навколишнього середовища в Україні (регіоні)) 3. Природні умови | | |
| 7 | Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні 2. Соціальні умови життя | | |

Додаток Б

Зратковий перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища

Можливості:

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку
2. Можливості розширення виробництва, збуту
3. Можливість вертикальної інтеграції
4. Прискорення зростання ринку товарів номенклатури підприємства
5. Зменшення конкурентного тиску
6. Статичність конкурентного середовища
7. Можливість виходу на зовнішній ринок
8. Розвиток ринкових відносин
9. Стабільність в суспільстві
10. Можливість використання нових технологій, устаткування
11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили
12. Зниження податкових ставок
13. Збільшення курсу національної валюти
14. Зростання доходів населення
15. Зниження темпів інфляції
16. Введення в дію сприятливого Закону України для підприємств
17. Сприятливі природні чинники
18. Ослаблення позицій постачальників

Загрози:

1. Спад виробництва товарів номенклатури підприємства
2. Високі податкові ставки
3. Уповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства
4. Зниження курсу національної валюти
5. Нестабільність в суспільстві
6. Поява нових конкурентів
7. Посилення конкурентного тиску
8. Значний ступінь зміни потреб, смаків і переваг покупців
9. Несприятливі демографічні зміни
10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників
11. Несприятлива політика уряду
12. Моральне старіння діючої технології у сфері функціонування підприємства
13. Скорочення доходів споживачів
14. Збільшення темпів інфляції
15. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємств

Додаток В

Шкала оцінки постачальників

| Показники | Бали | | | |
|---|---|--|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 1. Репутація та імідж | Імідж не сформований. Репутація негативна | Незначна репутація і невисокий імідж | Гарна репутація. Гарний імідж | Дуже гарна репутація. Високий імідж |
| 2. Рівень каналу розподілу | - | Трьохрівневий | Дворівневий | Однорівневий |
| 3. Доступність територіальна і комунікативна | Підприємство-постачальник є важкодоступним як територіально, так і комунікативно | Підприємство-постачальник розташовано далеко, але гарний комунікативний зв'язок | Підприємство-постачальник розташовано недалеко, але слабкий комунікативний зв'язок | Підприємство-постачальник розташовано недалеко, налагоджений гарний комунікативний зв'язок |
| 4. Рівень спеціалізації | Хитрий асортимент | 1) Вузлові спеціалізовані підприємства (асортимент одного виду товару) 2) Підприємства змішані (асортимент представлений як продовольчими, так і непродовольчими товарами), поставляють до 5 найменувань товару | Спеціалізовані підприємства здійснюють торгівлю декількома групами товарів одного виду продовольчого чи непродовольчого асортименту | Підприємство універсальне (різноманітний видовий асортимент продовольчих чи непродовольчих товарів) |
| 5. Важливість для постачальника обсягу продажів | Підприємство-постачальник у каторжній формі диктує свої умови при формуванні обсягів поставок | Підприємство-постачальник націлене на формування тільки великих або невеликих обсягів поставок | Підприємство-постачальник частково орієнтоване на формування великих або невеликих обсягів поставок | Підприємство-постачальник орієнтоване на формування обсягів поставок з урахуванням вимог клієнтів |
| 6. Сконцентрованість постачальника на роботі із клієнтами | - | Кількість постійних клієнтів для підприємства-постачальника не грає великої ролі | Підприємство-постачальник захищені в довістривій роботі з визначеною кількістю клієнтів | - |

Закінчення додатка В

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|--|---|
| 7. Надання гарантії якості товару, що постачається | Підприємство-постачальник не надає гарантії якості товару, що постачається | Підприємство-постачальник вибірково надає гарантії якості товару, що постачається | Підприємство-постачальник надає гарантії якості товару, що постачається | Підприємство-постачальник поряд з наданням гарантії якості товару, що постачається, забезпечує своєчасну відповідну реакцію на претензії у відношенні якості |
| 8. Умови поставки і форми розрахунків | Обов'язки з транспортування і комерційний ризик бере на себе покупець, ціна в договорі фіксована із 100% передоплатою або зміна | Обов'язки з транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник, ціна в договорі фіксована без 100% передоплати | Обов'язки з транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник, ціна в договорі є ковальною або фіксованою, але постачальник вимагає 100% передоплати | Обов'язки з транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник, ціна в договорі є ковальною або фіксованою, але постачальник не вимагає 100% передоплати |
| 9. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов поставання | Підприємство-постачальник найчастіше порушує умови поставання і графіки завантаження товарів | Маються часткові, але незначні порушення умов поставання і графіки завантаження товарів | Маються разові порушення умов поставання і графіки завантаження товарів | Підприємство-постачальник протягом періоду поставання жодного разу не порушило умов поставання і графіки завантаження товарів |

Зразковий перелік сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони:

1. Високий фінансовий потенціал
2. Високий імідж підприємства
3. Висока кваліфікація персоналу
4. Висока компетентність фахівців
5. Наявність інноваційних можливостей (достатність фінансових і кадрових ресурсів)
6. Висока трудова етика
7. Гарна система контролю якості
8. Відповідність організації стратегії
9. Передова технологія, сучасне устаткування
10. Перевага в області витрат
11. Цінові переваги
12. Переваги в області якості товарів
13. Висока продуктивність праці
14. Високий рівень ефективності діяльності підприємства
15. Ефективна організація збуту
16. Високий рівень сервісу
17. Ефективна реклама
18. Ефективна організаційна структура
19. Розроблено чіткі стратегічні альтернативи
20. Висока рентабельність
21. Позиція лідера на ринку

Слабкі сторони:

1. Недостача оборотних коштів
2. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства
3. Недосконала система інформації
4. Висока плинність кадрів
5. Низький імідж підприємства
6. Низька кваліфікація персоналу
7. Відсутність інноваційних можливостей
8. Застаріла технологія, устаткування
9. Високі витрати
10. Недосконала система контролю якості товару
11. Низька продуктивність праці
12. Неefективна система збуту
13. Низька рентабельність підприємства
14. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі
15. Низький рівень організації маркетингової діяльності
16. Неefективна організаційна структура управління
17. Занадто вузький асортимент товарів

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Методичні рекомендації
до виконання курсової роботи
для студентів освітнього ступеня «Магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 075 «Маркетинг»

Укладачі:

СМЕРІЧЕВСЬКИЙ Сергій Францович
КОЛБУШКІН Юрій Петрович
РАДЧЕНКО Ганна Анатоліївна
ШЕВЧЕНКО Анна Валеріївна
РИБАК Олена Миколаївна
ФІСУН Юлія Володимирівна

Підписано до друку 12.04.2017 р. Формат 60x90 1/16.
Папір офсетний. Умовн. др. арк. 2,85
Друк різнограф. Тираж 100 прим. Зам. № 1204/01.
