**Реферат:**

***Методи прийняття стратегічних управлінських рішень***

**Зміст**

Вступ

1. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень

Висновок

Література

**Вступ**

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегій.

*Стратегія* – це набір політик, процедур і підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху.Стратегія підприємства складається з таких взаємозв'язаних завдань:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності, у разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

*Економічна стратегія* — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

*Стратегічне управління - це*:

1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати й виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, які сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;

2) система форм, методів, моделей і прийомів, що застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії.

*Мета стратегічного управління* — визначення місії, цілей і стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо удосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

***1. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень***

Розгляд основних характеристик стратегічного управління, його проблематики та особливостей базується на економічній категорії „середовище функціонування організації”. Вивчення окремих напрямів впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу. Результатом стратегічного аналізу, таким чином, повинна бути системна модель організації та середовища її функціонування.

У трактуванні категорії „середовище функціонування організації” найбільш поширений структурний підхід. Його суть полягає у використанні як критерію розмежування середовища можливості організації впливати на ті або інші складові. Більшість авторів виділяють зовнішнє, проміжне й внутрішнє середовище.

*Зовнішнє середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. *Проміжне середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через становлення ефективних комунікацій. *Внутрішнє середовище* організації — це сукупність факторів, що формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Найбільш змістовними дослідженнями характеристики основних елементів проміжного середовища організації відрізняються прихильники моделі „галузевої структури”. Вважалось за доцільне ототожнення зовнішнього середовища з галуззю або галузями, в яких функціонує організація.

Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше було запропоновано М. Портером. Згідно з моделлю „галузевої структури” галузеве середовище складається з ряду „конкурентних сил”, які мають двоїстий характер впливу. З одного боку, конкурентні сили загрожують виживанню організації, з іншого — створюють передумови для підвищення ефективності діяльності.

Концепція конкурентноздатної стратегії, розроблена Портером, визначає три напрями такої стратегії:

* диференціації,
* лідерства щодо витрат,
* зосередження.

*Стратегія диференціації* передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальними завдяки їх високій якості. Це дає підприємству можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу в прибутках без суттєвого зниження витрат.

Слабким місцем стратегії диференціації є загроза втратити наявні переваги через недостатню увагу до імовірного зниження витрат. Тож якщо споживачі вважатимуть, *що* унікальність продукції не досить суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат.

*Стратегія лідерства* щодо витрат — стратегія, що дає компанії змогу отримувати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції (послуг) зізначно меншими витратами. Лідерство у витратах звичайно досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут.

Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Успішними лідерами щодо витрат здебільшого є великі виробники та підприємства роздрібної торгівлі*.*

Потенційним недоліком цієї стратегії є тенденція до зниження витрат шляхом виключення або послаблення характеристик, що забезпечують попит на продукцію. Крім того, продукт з низькими витратами залишається *конкурентоздатним* доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

*Стратегію зосередження* застосовують компанії, які концентрують увагу на специфічному сегменті ринку, зокрема на певній категорії споживачів, окремій географічній зоні або специфічному асортименті продукції (послуг).

Така стратегія означає вибір ринкової ніші, де конкуренція є слабкою або компанія має суттєві конкурентні переваги за рахунок технології чи інших форм диференціації. Власне, компанія досягає конкурентної переваги за рахунок низьких витрат чи диференціації (або одразу обох) у вузькій сфері.

Суттєвим недоліком стратегії зосередження є те, що обрана компанією ринкова ніша може зникнути внаслідок технологічних змін у галузі або зміни смаків споживачів. В узагальненому вигляді основні аспекти розглянутих стратегій наведено у табл.1.

Компанія є успішною, *якщо* їй вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій. Проте визнаючи, що одна із стратегій є домінуючою.компанія зазвичай застосовує водночас дві чи більше стратегій, наприклад, компанія може застосовувати комбінований підхід: диференціацію продукції з одночасним зниженням витрат.

Процес визначення конкурентоздатної стратегії для конкретної компанії можна поділити на три послідовні етапи:

* стратегічний аналіз існуючої ситуації та визначення ключових факторів успіху;
* розробка відповідних вимірників для обраних ключових факторів успіху;
* розробка адекватної інформаційної системи для забезпечення стратегії та складання звітності про ключові фактори успіху.

Ефективність стратегічного аналізу залежить від кількості і якості елементів, що складають його інформаційну базу. Це означає, що фахівці-аналітики до початку аналізу стратегії підприємства повинні визначити межі аналізу середовища. На визначення цих обмежень для цілей стратегічного аналізу впливають такі основні чинники:

* кількість і характер найважливіших елементів середовища;
* обмеження аналізу середовища рамками часу.

Таблиця 1. - Порівняльна характеристика трьох стратегій

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект стратегії | Лідерство щодо витрат | Диференціація | Зосередження |
| Стратегічна мета | Широкий профіль ринку | Широкий профіль ринку | Вузький сегмент ринку |
| Основа конкурентної переваги | Найнижчі витрати у галузі | Унікальний продукт або послуга | Унікальність або низькі витрати у конкретному ринковому сегменті |
| Асортимент продукції | Обмежений вибір | Широка варіація продуктів із відмінними характеристиками | Визначений для обраного ринкового сегмента |
| Акцент у виробництві | За можливості низькі витрати у поєднанні з високою якістю | Інновації у диференційованих продуктах | Відповідність обраному сегменту ринку |
| Акцент у маркетингу | Низька ціна | Ви*щ*а ціна та інновації, відмінні риси | Виняткова здатність компанії обслуговувати обраний *сегмент* ринку |

*Стратегічний аналіз* — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. У цілому стратегія — це план управлінця підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, що ґрунтується на дослідженні й оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

Ключові питання стратегічного аналізу наведені на рис.1.

Які основні економічні показники характеризують галузь?

Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?

Що викликає зміну в галузі?

Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції?

Які сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози?

Чи підходить діюча стратегія?

Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?

Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?

Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства?

Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

Ключові питання стратегічного аналізу середовища підприємства



*Рис. 1.-* Ключові питання стратегічного аналізу макро - і мікро - середовища підприємства

З визначенням найбільш значущих факторів середовища підприємства, необхідно одержати щодо них всю можливу інформацію.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починають із збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

* сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
* моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
* прогнозування — спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

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

Усі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом з показниками, що характеризують виробничий процес, мають кількісно оцінюватися і відображатися у звітах підприємства та його підрозділів.

При складанні звітів, що дозволяють контролювати стратегічний процес, треба дотримуватися таких загальноприйнятих правил:

* інформація і система звітності повинні містити дані не більше, ніж це необхідно для з'ясування надійної картини теперішнього часу. Серед зібраних даних виділяють стратегічно важливі змінні чинники, які мають істотне значення для розвитку підприємства;
* інформація повинна бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень;
* статистичні звіти повинні відображати відхилення від планових показників, щоб привернути увагу менеджерів і керівництва до з'ясування причин відхилень від поставлених завдань розвитку підприємства;
* звіти і статистичні дані мають бути своєчасними і надавати можливість оперативно коригувати діяльність підприємства.

Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, в якому підприємство буде розвиватися. *Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів.*

При проведенні аналізу основних акціонерів та їх впливу на формування стратегії та цілей підприємства використовують різні методи аналізу і збирання інформації. Основними з них є:

* модель «п’яти сил конкуренції» Портера (аналіз за п’ятьма факторами: загроза з боку конкурентів, загроза появи продуктів - субститутів, тиск постачальників, тиск і цінова реакція споживачів, а також інтенсивність конкуренції);
* ПЕСТ (PEST) - аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів);
* СВОТ (SWOT) - аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, шансів і ризиків підприємства);
* аналіз ланцюжка цінностей;
* оцінка конкурентоспроможності;
* метод складання профілю підприємства;
* інші.

Ключові фактори успіху — це операційні фактори, що безпосередньо впливають на економічну життєздатність підприємства.

*Методи стратегічного аналізу середовища підприємства*

*Метод SWOT* ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Найбільш вживаний приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких і сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

*Сильні сторони:*

високий рівень компетентності, адекватні фінансові ресурси, високий рівень кваліфікації персоналу, добра репутація у покупців і клієнтів; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; технологія, що відповідає сучасним вимогам; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації; переваги у сфері витрат; перевірений часом менеджмент.

*Слабкі сторони:*

відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; застаріле обладнання; низька прибутковість; відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; наявність внутрішніх виробничих проблем; відставання у сфері досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабке знання ринкової ситуації; неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

*Можливості:*

вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення випуску різноманітної продукції; вертикальна інтеграція; можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; прискорення росту ринку.

*Загрози:*

можливість появи нових конкурентів; сповільнення росту ринку; зростаючий конкурентний тиск; несприятлива політика держави; зміна потреб і смаків споживачів; несприятливі демографічні зміни.

У практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відображають конкретну ситуацію.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю (рис.2.).

На перетині блоків утворюються чотири поля: СіЗ, СліМ, СліЗ, СІМ. На кожному полі дослідник розглядає всі можливі парні комбінації і виділяє ті з них, які треба врахувати при розробці стратегії поведінки підприємства.

Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає можливість зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості  1,2,3 ... | Загрози  1,2,3 ..... |
| Сильні сторони  1  2  3 | Поле СІМ (сила й можливості) | Поле СіЗ (сила й загрози) |
| Слабкі сторони  1  2  3 | Поле СліМ (слабкості й можливості) | Поле СліЗ (слабкості й загрози) |

*Рис. 2. -* Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

Для успішного аналізу оточення підприємства за методом SWOT важливо не тільки виявити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінки можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 3.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність використання можливості | Вплив | | |
| Сильний | Помірний | Малий |
| Висока | Поле ВС | Поле ВП | Поле ВМ |
| Середня | Поле СС | Поле СП | Поле СМ |
| Низька | Поле НС | Поле НП | Поле НМ |

*Рис. 3.* - Матриця можливостей

Одержані поля можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, які зафіксовані у полях ВС, ВП, СС, пріоритетні для підприємства, ними потрібно обов'язково скористатися. А ті, що представлені на полях СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Використати можливості, які потрапили на інші поля, можна за умови, якщо підприємство має достатньо ресурсів.

Подібним способом складають матрицю загроз (рис. 4.).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Імовірність реалізації загрози | Можливі наслідки | | | |
|  | зруйнування | Критичне становище | важке становище | легко позбавитися |
| Висока | Поле ВЗ | Поле ВК | Поле ВВ | Поле ВЛ |
| Середня | Поле СЗ | Поле СК | Поле СВ | Поле СЛ |
| Низька | Поле НЗ | Поле НК | Поле НВ | Поле НЛ |

*Рис. 4. -* Матриця загроз

Загрози, що потрапили на поля ВЗ, ВК, СЗ, показують велику небезпеку для підприємства і потребують негайної їх ліквідації, на полях ВВ, СК, НЗ, також становлять небезпеку для підприємства і повинні ліквідуватися в першу чергу. Що ж до загроз, розташованих на полях НК, СВ, СЛ, то для їх усунення потрібен уважний і відповідальний підхід. Загрози, зафіксовані на інших полях, також не повинні проходити повз увагу керівництва підприємства.

Для аналізу середовища можна використовувати метод складання його профілю (табл. 13.2). Метод передбачає вписування окремих факторів середовища в таблицю. Кожному фактору експертним шляхом дається оцінка:

* важливості для галузі за шкалою: велика — 3; помірна — 2; низька — 1;
* впливу на підприємство за шкалою: великий — 3; помірний — 2; низький — 1; відсутність впливу—0;
* спрямованості впливу за шкалою: позитивна — (+1), негативна (- 1).

Потім усі три експертні оцінки перемножують і в такий спосіб одержують інтегровану оцінку, яка показує ступінь важливості фактора для підприємства. За допомогою такої оцінки керівництво підприємства з'ясовує, які з факторів середовища мають більш важливі для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу.

*Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей*

Важливим елементом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси з розробки, виробництва, доставки, маркетингу продукції або послуг. Ланцюжок, що взаємопов’язує вартість окремих видів діяльності, починається з операцій із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва і випуску продукції, а також її просування на ринку до кінцевого споживача. Ланцюжок цінностей підприємства дає можливість оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача і вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

Аналіз вартісного ланцюжка — це метод стратегічного аналізу, який застосовують для визначення конкурентних переваг підприємства та кращого розуміння його зв'язків з постачальниками, замовниками та іншими підприємствами галузі.

Аналіз вартісного ланцюжка охоплює три етапи:

1. Визначення діяльності підприємства в межах вартісного ланцюжка.
2. Визначення факторів витрат щодо кожної діяльності.
3. Розробка життєздатної конкурентної переваги.

На першому етапі визначають конфігурацію вартісного ланцюжка галузі та види діяльності, як*і підприємство здійснює на різних* стадіях цього ланцюжка. Деякі підприємства здійснюють лише один вид діяльності, наприклад виробництво. Діяльність інших підприємств може охоплювати кілька або всі стадії вартісного ланцюжка. Тому важливо віднести витрати, доходи та активи підприємства до відповідних стадій вартісного ланцюжка й визначити, на яких стадіях діють конкуренти підприємства.

На другому етапі аналізу здійснюють дослідження факторів витрат на кожній стадії вартісного ланцюжка. Метою такого дослідження є визначення видів діяльності, що *забезпечують* підприємству поточну або потенційну перевагу у витратах.

На третьому етапі аналізу визначають конкурентні переваги підприємства (лідерство щодо витрат або диференціацію), можливості щодо збільшення доданої вартості та зменшення витрат.

Зменшення витрат або збільшення доданої вартості підсилюють *конкурентоздатність* підприємства.

Аналіз вартісного ланцюжка забезпечує міцне підґрунтя для стратегічної оцінки поточної позиції підприємства на ринку та його потенціалу в плані майбутнього розвитку.

Таблиця 2. - Аналіз факторів витрат

|  |  |
| --- | --- |
| Структурні фактори витрат | Виконавчі фактори витрат |
| Масштаб діяльності  Сфера (вертикальна інтеграція)  Досвід діяльності  Технології  Комплексність діяльності | Якість  Використання потужності  Здатність робочої сили  Проектування продукту  Проектування виробництва.  Зв'язки із постачальниками та замовниками |

Разом з тим, практичне застосування такого аналізу ускладнюється відсутністю необхідної інформації про витрати й доходи конкурентів на різних стадіях вартісного ланцюжка. Крім того, традиційна система бухгалтерського обліку не забезпечує аналітичною інформацією за стадіями вартісного ланцюжка.

Аналізуючи динаміку витрат підприємства і порівнюючи їх із співвідношеннями у конкурентів, можна визначити певні тенденції розвитку підприємства та його конкурентів, прийняти відповідні стратегічні рішення. Інформацію для аналізу витрат можна отримати із звіту про фінансові результат (форма № 2), що входить до складу фінансової звітності підприємства.

Таблиця 3. - Аналіз витрат за елементами та видами діяльності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Елементи витрат | Сума, грн. | Оцінка витрат за видами діяльності | Сума, грн. |
| Матеріальні витрати | 90000 | Виробнича собівартість продукції (оцінка можливості постачальників, оформлення замовлень) | 218920 |
| Витрати на оплату праці | 110000 | Адміністративні витрати (оцінка витрат на обслуговування і управління підприємством) | 47150 |
| Відрахування на  соціальні заходи | 41 250 | Витрати, пов'язані з реалізацією продукції (оцінка витрат на рекламу, дослідження ринку, транспортування та страхування готової продукції) | 24205 |
| Амортизація | 37000 | Інші операційні витрати (оцінка можливих втрат від знецінення запасів; реалізації оборотних активів; безнадійної дебіторської заборгованості та ін.) | 18050 |
| Інші операційні витрати | 30075 |
| Разом | 308 325 | Разом | 308 325 |

У процесі оцінки виробничої діяльності при проведенні стратегічного аналізу слід звертати особливу увагу на показники, пов'язані з витратами виробництва, адміністративними і збутовими витратами. Для порівняння таких показників у динаміці й з показниками діяльності інших підприємств галузі можна використовувати відносні величини — коефіцієнти.

*Коефіцієнт витрат виробництва* (Квитр вир) розраховують шляхом ділення суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Якщо цей показник від періоду до періоду або у порівнянні з іншими підприємствами збільшується, то це може свідчити про підвищення вартості сировини, збільшення трудових витрат або витрат, пов'язаних з процесом виробництва продукції. Така динаміка коефіцієнта може означати, що підприємство в умовах конкуренції з метою відповідності якості продукції вимогам споживачів було змушене знижувати ціни.

Для оцінки адміністративних витрат у динаміці та порівняння з аналогічними підприємствами — конкурентами використовують коефіцієнт адміністративних витрат (Кадм витр), який розраховують як відношення цих витрат до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Адміністративні витрати розглядаються як постійні, або напівпостійні, тобто вони практично не залежать від обсягів реалізації. Для кожного підприємства існують специфічні обставини, які треба враховувати в аналізі.

Показники результатів діяльності підприємства також дають інформацію, яку можна використати для стратегічного аналізу тенденцій щодо зміни обсягів реалізації продукції, робіт, послуг і суми коштів, інвестованих підприємством в активи. Для оцінки доходності використовують два види показників рентабельності. Одні показники оцінюють рентабельність за відношенням до реалізації, інші — за відношенням до активів.

Коефіцієнт валового прибутку (Кпр) розраховують як відношення суми валового прибутку до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Він показує, скільки копійок валового прибутку приносить кожна гривня обороту, *характеризує ефективність не тільки господарської діяльності, а й процесів ціноутворення.* Значення цього коефіцієнта вище, ніж середнє у конкурентів, вказує на більш ефективну господарську діяльність підприємства. Про відносну ефективність господарської діяльності свідчить коефіцієнт чистого прибутку (Кч пр),що розраховується як відношення суми чистого прибутку до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Якщо коефіцієнт валового прибутку істотно не змінюється протягом кількох періодів (років), а коефіцієнт чистого прибутку має тенденцію до зниження, то це може бути пов'язано або зі збільшенням витрат, або з підвищенням ставок податку. Щоб з'ясувати причини змін, слід вивчити всі фактори, пов'язані з формуванням чистого прибутку. Якщо спостерігається тенденція до зниження валового прибутку, то це вказує на підвищення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у порівнянні з виручкою від реалізації. Остання може, у свою чергу, свідчити про зниження конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки рентабельності операційної діяльності використовують коефіцієнт операційного прибутку (Коп пр). Він відображає частку операційного прибутку в сумі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Друга група показників рентабельності характеризує взаємозв'язок прибутку та активів. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) розраховують як відношення чистого прибутку до середньої суми активів, відображає загальну прибутковість підприємства, що залежить від ефективного управління активами.

Серед фінансових коефіцієнтів важливим показником є коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Км кап або ROE). Цей коефіцієнт є одним з критеріїв, за яким власники приймають рішення щодо інвестицій.

*Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства*

У процесі такого аналізу виявляють головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими учасники ринку розподіляються на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Аналіз починають із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкуренти оцінюють за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 10 (1 — дуже погано, 10 — дуже добре). На другому етапі оцінюють сильні сторони кожного із суперників і розраховують підсумкові показники їх конкурентної сили. Після цього роблять висновки про ступінь конкурентних переваг або недоліків і визначають сфери, де позиції підприємства більш сильні або слабкі.

Розглянемо приклад незваженої оцінки конкурентної сили (табл. 4). З таблиці видно, що загальна оцінка підприємства — 62 бали. Це свідчить про його конкурентну перевагу над підприємством А, яке має загальну оцінку 43 бали, і підприємством В з оцінкою 44 бали. Конкурентна перевага підприємства тим вища, чим більший розрив його оцінки із загальними оцінками його конкурентів.

Таблиця 4. - Незважена оцінка конкурентної сили підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ключові чинники успіху | Підприємство | Конкуренти | | |
| А | Б | В |
| 1 | Якість продукції (послуг) | 9 | 6 | 7 | 7 |
| 2 | Репутація | 8 | 1 | 9 | 4 |
| 3 | Виробничі можливості | 5 | 4 | 8 | 5 |
| 4 | Рівень технології | 9 | 8 | 7 | 5 |
| 5 | Збутова мережа | 8 | 9 | 8 | 6 |
| 6 | Маркетинг | 7 | 5 | 6 | 4 |
| 7 | Фінансовий стан | 6 | 3 | 7 | 5 |
| 8 | Витрати (у порівнянні з конкурентами) | 6 | 2 | 7 | 5 |
| 9 | Обслуговування покупців (клієнтів) | 4 | 5 | 6 | 3 |
| 10 | Загальна оцінка | 62 | 43 | 65 | 44 |

**Висновок**

Для оцінки конкурентної сили підприємства за наявності відповідної інформації можна використовувати систему зважених оцінок. Такий підхід базується на припущенні, що різні показники конкурентної сили неоднаково важливі. Так, при виробництві товарів масового попиту головним показником конкурентної сили можна вважати більш низькі витрати, ніж у конкурентів. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу. Так, найважливіші чинники можуть мати вагу 0,8. Якщо таких чинників кілька, то їх вага може становити 0,2—0,3. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

Зважені оцінки конкурентної сили підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником конкурентної сили та її ваги. Загальну оцінку конкурентної сили підприємства розраховують шляхом підсумовування її зважених оцінок

Для з'ясування, в кого з конкурентів найсильніше або найслабше становище і наскільки значними є конкурентні переваги одних підприємств над іншими, порівнюють загальні зважені оцінки.

Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги у порівнянні з кожним із суперників.

Таким чином, стратегічний аналіз оцінки конкурентної сили формування показників конкурентної сили і конкурсних переваг дають змогу підприємству поліпшити довгострокову ринкову позицію.

**Література**

1. Закон України "Про бухгалтерський облік, фінансову звітність в Україні" № 996-ХІУ від 16.07.1999 р. Із змінами і доповненнями.
2. Аналіз вигід і витрат: Практ.посібник. Секретаріат ради Скарбниці Канади, /Пер. з англ.. С.Соколик. Наук.ред. і пер. О.Кілієвич. – К.: Основи, 2000. – 175 с.
3. Анисимов О.С. Методология: функция, сущность, становление. – М.: РАГС, 1996.
4. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление – К.: Абсолют - В, 1998.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. - К.: Эльга, Ника-центр, 2004.- 656 с.
6. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
7. Вітлінський В.В. Аналіз ризиків.– К.: КНЕУ, 2002.- 198 с.
8. Галасюк В.В. Об основных процедурах принятия управленческих решений.// Фондовый рынок - 2000г. -№ 24.
9. Гинзбург А.И. Прикладной экономический анализ. –СПб: Питер, 2005 -320с.
10. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. – К.: КНЕУ, 2002.-198 с.