

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра фінансового аналізу та аудиту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 071 «Облік і
оподаткування»
спеціалізації «Фінансовий аналіз та
аудит»

підпис

Гуняги Наталії
Олексіївни

Науковий керівник
д.е.н., доцент

підпис

Гордополов
Володимир
Юрійович

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

підпис

Назарова Карина
Олександрівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	
1.1. Праксеологічні аспекти аналітичного забезпечення в системі стратегічного управління підприємства	6
1.2. Генезис наукової думки з питань аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємств	9
1.3. Стан та перспективи розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень в Україні	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
2.1. Організаційно-інформаційна модель аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства	20
2.2. Метрики оцінки бізнес-процесів для аналітичного забезпечення створення стратегій	25
2.3. Стратегічний аналіз в системі надання логістичних послуг підприємства	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	
3.1. Удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства	38
3.2. Інформаційні технології у забезпеченні ефективного стратегічного управління підприємства	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У зв'язку з постійними змінами сучасної економіки ускладнюється діяльність підприємства та підвищується рівень ризику підприємницької діяльності, а обмеженість ресурсів зумовлює необхідність пошуку напрямків підвищення ефективності та оптимізації витрат.

Від належної організації аналітичного забезпечення докорінним чином залежить ефективність підприємництва. А важливість та необхідність відповідного аналітичного забезпечення у контексті стратегічної діяльності визначається з урахуванням змін парадигм управління в процесах зміни умов існування економіки. В умовах, коли підприємства обмежені в можливостях розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей та конкурентних переваг підприємства повинен стати першочерговою основою стратегічного планування діяльності підприємства. Саме стратегічне планування дозволяє визначити підприємству свої цілі і те, до чого йому необхідно прагнути, за допомогою чого розвиватися бізнес або просто виживати в умовах посиленої конкуренції.

Отже, аналітичне забезпечення в системі стратегічного управління є одним з важливих моментів для побудови шляху розвитку підприємства починаючи з сьогодення та перспективи на рік, п'ять та навіть десять років. Аналітичне забезпечення діяльності на всіх часових відрізках забезпечує керівників підприємства повною та об'єктивною інформацією, що допомагає швидко та оперативно реагувати на зміни та займати вигідну позицію.

Вивченням питання необхідності, формування та використання аналітичного забезпечення стратегічного управління займались Белкін І.В., І. Ансофф, Горелов Д.О., Дикань В.Л., Чечетова-Терашвілі Т.М., Грант Р.М., Мних Є.В., Мизулин М. Н. Норія, О. Бланк, О.М. Ястремська та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень і публікацій щодо проблем питання необхідності, формування та використання аналітичного забезпечення стратегічного управління у контексті вибору методик аналізу стратегій, їх основних характеристик та значення для підприємства, питання конкретизованих вимог до аналітичного забезпечення та використання отриманої інформації при

стратегічному управлінні залишається недослідженим, що обумовлює актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження організації та методології аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, розробка пропозицій щодо його удосконалення на основі застосування сучасних технологій обробки економічної інформації.

Поставлена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити праксеологічні аспекти аналітичного забезпечення в системі стратегічного управління підприємства;
- дослідити генезис наукової думки з питань аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства;
- надати характеристику ринку вантажних автомобільних перевезень в Україні та проаналізувати діяльність ТОВ «Орбіта Сервіс»;
- розробити організаційно-інформаційну модель аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства;
- дослідити метрики оцінки бізнес-процесів та сформулювати КРІ для ТОВ «Орбіта Сервіс»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Орбіта Сервіс»;
- висунути концепцію удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення;
- охарактеризувати використання інформаційних технологій у забезпеченні ефективного стратегічного управління підприємства.

Об'єктом дослідження є аналітичне забезпечення стратегії управління суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є сукупність організаційних, методичних, технічних аспектів організації аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналітичних узагальнень, систематизації, літературний, синтез, аналіз, системний підхід, методи

порівняльного аналізу, абстрагування (для визначення чинників, що впливають на організацію аналізу та побудови стратегії), розрахунково-аналітичних прийомів – при проведенні розрахунків та побудові таблиць, узагальнення результатів – при формуванні висновків та пропозицій, та інші методичні прийоми.

Інформаційною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, офіційні дані Держкомстату України, фактографічна інформація ТОВ «Орбіта Сервіс», матеріали періодичних видань.

Гіпотеза випускної кваліфікаційної роботи полягає у припущенні, що використання комплексу відповідних методів та системно визначеного підходу до аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства дозволить удосконалити стратегії розвитку підприємства для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у поєднанні конкурентного та поза конкурентного підходу до формування стратегічного управління.

Практична цінність – полягає у визначенні ключових показників ефективності (KPI) для автотранспортних підприємств та використанні інформаційних технологій у забезпеченні ефективного стратегічного управління.

Публікації. За темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову працю «Аналіз в системі стратегічного управління суб'єкта господарювання» в збірнику наукових праць студентів «Аналітичні та аудиторські імперативи діяльності підприємств».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Праксеологічні аспекти аналітичного забезпечення в системі стратегічного управління підприємства

У складних умовах розвитку та «виживання» підприємницької діяльності неухильно підвищується роль сучасних підходів до стратегічного управління. Однією з найбільш актуальних проблем прикладного характеру є питання розвитку методології та методичних основ аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту. Це пов'язано з тим, що для обґрунтування стратегічно-орієнтованих управлінських рішень, якісної підготовки планів і сценаріїв розвитку бізнес-процесів на корпоративному рівні необхідні надійні інструменти, що відповідають специфіці й рівню вирішуваних задач. Істотним моментом визначення впливу характеру стратегічного управління на його аналітичне забезпечення виступає дослідження та сучасна інтерпретація поняття «стратегії».

Таким чином в даний час існує декілька підходів до інтерпретації поняття «стратегія». Згідно з проведеним аналізом літератури, щодо надання визначення «стратегії» було сформоване таке визначення: «Стратегія – це довгостроковий, всебічно обґрунтований та кількісно визначений напрямок розвитку підприємства, що формується з урахуванням сфери діяльності, форми та системи взаємин, а також позиції у зовнішньому середовищі, направлений на досягнення поставлених цілей». Ключовим аспектом в даному визначенні є акцент на необхідності достатнього аналітичного забезпечення для побудови та реалізації створеної стратегії.

Натомість стратегічне управління являє собою встановлення цільових параметрів стану підприємства в довгостроковій перспективі та забезпечення реалізації найбільш ефективних оперативних-тактичних рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

При цьому завданням ефективного стратегічного управління є необхідність декомпозиції стратегічних цілей в розрізі окремих періодів, сегментів бізнесу та бізнес-одиниць, а також інтерпретація стратегії на основі системи кількісно заданих індикаторів, що відображають стратегічні цілі функціонування та є критеріями оцінки їх ступеня досягнення. Вирішення цих питань знаходиться в площині аналітичного забезпечення стратегічного управління, що обумовлює його необхідність в системі стратегічного управління підприємством[4].

Аналітичне забезпечення стратегічного управління являє собою інтегровану систему з дослідження кожного аспекту діяльності, що необхідна для формування та обґрунтування стратегії, координації напрямків розвитку та оцінки ефективності реалізації.

Сучасне формування аналітичного забезпечення стратегічного управління повинне базуватися на концепції збалансованої системи показників та відповідати критеріям SMART, що забезпечить якісне інформаційне поле. Під збалансованою системою показників розуміється система, що забезпечує планомірну реалізацію стратегічних планів, інтерпретацію на мову операційного управління та контроль реалізації стратегії на основі ключових сегментних показників діяльності підприємства.

Збалансована система показників являє собою схему, яка зберігаючи основні параметри дослідження стану діяльності підприємства, включає показники стратегічного розвитку та оціночні індикатори майбутньої діяльності. В умовах функціонування ринкової економіки збалансована система показників є найкращим інструментом для оцінки функціонування та розвитку, оскільки формує аналітичне забезпечення фінансового та нефінансового характеру[2].

При розробці збалансованої системи показників враховують такі напрями, як: фінанси, внутрішні процеси, клієнти та персонал. Кожний напрямок формалізується у вигляді стратегічної карти (Додаток А), що містить інформацію про завдання, індикатори, цільові орієнтири та способи досягнення. Стратегічна карта описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Переклад стратегії на мову логічних

закономірностей дозволяє кожній бізнес-одиниці отримати чітке роз'яснення суті стратегії і завдань по її реалізації.

Формування в процесі аналітичного забезпечення стратегічного управління системи стратегічних індикаторів висуває високі вимоги до інформаційної бази, а саме до показників: ринкової кон'юнктури ринку, сегментації ринку, конкурентоспроможність продукції, ступеню реалізації й рівня віддачі людського капіталу, ступеню задоволеності покупців наданими послугами, тощо.

Аналітичне забезпечення на основі якого приймаються стратегічні рішення поділяється на облікові та аналітичні підсистеми. Таке різноманіття використовуваної інформації призводить до необхідності постійного контролю за найбільш ефективним поєднанням аналітичного забезпечення стратегічної діяльності. Оскільки в ході виконання планів та програм існує потреба постійного аналізу та контролю, для прийняття оперативних рішень, щодо перерозподілу ресурсів, координації та взаємодії між виконавцями й завданнями, а також оцінки результатів ефективності прийнятих рішень, то ефективне поєднання елементів інформації дозволяє побудувати відповідну систему аналітичного забезпечення, що у своїй основі матиме спрямованість на ефективну стратегію.

Прийняття управлінських рішень є інформаційним процес, який забезпечує приведення об'єкта управління в бажаний стан. Очевидно, що прийняття обґрунтованих і ефективних рішень будь-якого рівня неможливо без створення й ефективного функціонування системи аналітичного забезпечення[30].

Виникнення нових управлінських концепцій і специфіка умов господарювання в економіці, сприяли підвищенню значення корисної інформації в прийнятті управлінських стратегічних рішень. У свою чергу, зростаюча складність і багатоаспектність прийнятих рішень сформували нові завдання і вимоги до аналітичного забезпечення, задоволення яких можливо за допомогою інтеграції ряду різнопланової інформації щодо діяльності підприємства і галузі в якій воно функціонує.

У практиці діяльності підприємств існує розрив між накопиченою інформацією і потребами менеджерів для вирішення завдань стратегічного управління. Відсутність системного підходу до вирішення завдань аналітичного забезпечення стратегічного управління зумовлює необхідність конкретизації та впорядкування цілого ряду теоретичних і методичних питань щодо підвищення ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємства, які призводять до необхідності вдосконалення, в першу чергу, аналітичних підсистем підприємства, з яких і формується аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємства.

1.2. Генезис наукової думки з питань аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства

Інформаційне забезпечення стратегічного управління займає вагоме місце у наукових статтях та періодичних видань. Основна площина дослідження полягає у дослідженні обліково-аналітичного забезпечення, але при цьому відсутні рекомендації щодо його удосконалення, дослідження інших аспектів, що формують аналітичне забезпечення та напрямки використання таких даних (Додаток Б).

Аналіз математичних та інструментальних засобів, що використовуються в системі управління підприємством для обґрунтування та аналізу, розробки та коригування управлінських рішень з планування та стратегічного управління достатньо представлений в науковій літературі. При цьому загальна характеристика генезису аналітичного забезпечення в контексті еволюції економічної теорії в процесі розвитку методів і моделей аналізу макро- і мікроекономічної інформації є основою великого ряду публікацій.

Для розуміння актуальності теми аналітичного забезпечення як фундаментального інструментарію дослідження стратегічних процесів і систем, а також оцінки результативності та ефективності управлінських рішень слід розуміти логіку еволюції «попиту» на інформацію, що не досліджувалася на достатньому рівні.

Питання, що піднімалися у наукових працях у більшості пов'язані лише з розкриванням, переписуванням, перевиданням, оглядом давно створених практичних методів дослідження діяльності підприємства. Поєднання та врахування якісної інформації про діяльність підприємства не розкривається в наукових статтях, оскільки вважається, що вона не може бути економічно точно прорахованою і на ній не можна побудувати прогноз на майбутнє. Поєднання економічного аналізу та маркетингової стратегії, що є необхідною умовою сучасного розвитку підприємства не розкривається у контексті аналітичного забезпечення на однаковому рівні. Більшість праць наводять структуру де маркетинговий аналіз, а саме дослідження ринку, обізнаності про продукт та підприємство, що її виробляє, необхідний лише, як обґрунтування показників, що наводяться в економічній частині, а не є на одному рівні. Щодо питання врахування інших критеріїв, таких, як обслуговування клієнтів, технічне забезпечення, ефективність роботи внутрішньої ІТ команди взагалі не знаходить відображення у наукових публікаціях, а отже у не виступають, на думку вчених, аналітичним забезпеченням, хоча при цьому мають безпосередньо великий вплив на економічні показники та мають вирішальну роль при виборі стратегії ефективного розвитку підприємства.

Аналітичне забезпечення у контексті стратегічного управління підприємства не цікавить науковий світ, останнім часом йде чітке розмежування аналітичного забезпечення, що ґрунтується лише на дослідженні фінансової звітності та приміток до неї, а також окремо досліджується питання ефективної побудови стратегії. При цьому користувачі інформацією при обранні напрямку розвитку стверджують, що таке розмежування шкодить даним, які використовуються і на яких ґрунтується висновок щодо майбутньої діяльності.

Науково-практичні розробки в області інформаційного забезпечення досліджень відповідають домінуючій парадигмі стратегічного регулювання підприємства, що ставить нові вимоги до створення та доступу до арсеналу методів і моделей, що використовуються в процесі аналізу та відповідають вимогам користувачів. У контексті інформаційного забезпечення можна стверджувати, що не існує навіть вимог до програмних продуктів у рамках

створення стратегій та збору інформації, а наявність незадоволеного попиту користувачів, що шукають наукове обґрунтування використання того чи іншого інформаційного забезпечення до створення неясності та нерозуміння необхідності повного, якісного та всеохоплюючого забезпечення стратегічного управління.

В цілому можна констатувати наявність своєрідного розриву в області аналітичного забезпечення стратегічного управління. Вивчення публікацій свідчить, як про наявність невідповідностей в структурі та змісті аналітичного забезпечення та вимогах ринку на різних етапах в процесі створення стратегії.

Отже, питання стратегічної діяльності підприємства та його аналітичне забезпечення недостатньо висвітлено у спеціальній літературі. Не відображено вимоги, поняття, необхідність аналітичного забезпечення, крім того, необхідно зазначити, що визначення та формування аналітичного забезпечення стратегічного управління, не досліджується, як окремий пункт стратегічного аналізу. В даному контексті він розкривається лише, як інформацію облікового та позаоблікового характеру, що не дає повного розуміння складових такої інформації.

1.3 Стан та перспективи розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень в Україні

В даний час сектор транспорту та логістики переживає величезні зміни, що викликає нові ризики та можливості: нові технології, нові учасники ринку, нові очікування клієнтів та нові бізнес-моделі. Загальна частка автомобільних перевезень у загальній структурі перевезень в Україні на 2019 рік становить 73,37% від загального обсягу вантажів (Додаток В). Транспортно - експедиторська діяльність являє собою складову транспортної логістики і займає 85% структури ринку логістичних послуг за даними Світового банку. Згідно загальному індексу LPI, що вимірюється за шістьма ключовими вимірами показав зростання майже за всіма показниками, крім інфраструктури та своєчасності поставок (Додаток Г).

Ринок експедиторських послуг в Україні характеризується такими особливостями:

- Можливість легкого входу в бізнес. Початок роботи не вимагає значних капіталовкладень, що знижує рівень відповідальності перед замовниками;
- Використання зношеного рухомого складу. Велика кількість старих автомобілів, які перебувають в приватному управлінні, стають причиною зривів виконання замовлень і нарікань з боку клієнтів;
- Відверте шахрайство. Випадки крадіжок і невиконання заявок після отримання оплати;
- Загальний низький рівень підготовки персоналу. Понад 50% працівників не знають основних положень нормативних документів, на підставі яких здійснюється діяльність;
- Відсутність у частини гравців ринку розуміння суті послуги .

Для усунення даних проблем рекомендується перейняти досвід роботи німецьких експедиторів, які використовують єдині правила обслуговування замовників. З одного боку робота за єдиними стандартами, а з іншого - обов'язкове страхування відповідальності експедиторів та перевізників, допоможуть суттєво підняти якість надання експедиторських послуг.

Логістичному світовому ринку передують такі тренди:

- Цифровізація – згідно даним всесвітнього дослідження Digital IQ допомагає підприємствам створити нові бізнес-моделі, типи операцій, маркетплейси та послуги, які можуть бути новими джерелами доходу. Надають можливість підвищення якості обслуговування, розширення можливостей для персоналізації систем замовлення онлайн, відстеження замовлення, оплати послуг;
- Пошук нових торгових шляхів – прогнозується швидке зростання транспортного коридору між Китаєм та ЄС, а також інших каналів взаємодії з країнами, що розвиваються, така тенденція призведе до зниження витрат на транспорт і буде сприяти створенню нових послуг;
- Зміни в процесах у зв'язку з впровадженням нового програмного забезпечення – згідно прогнозам глобальний ринок інтелектуальної

транспортної системи до 2022 року в сегменті автомобільного перевезення перевищить 72,3 млрд доларів США. За попередніми оцінками FIATA до 2021 року роботизація бізнес-процесів досягне більше 1,2 млрд доларів США;

- Зміна динаміки внутрішніх ринків – великі підприємства розглядають можливість продажу своїх послуг через онлайн-канали, що може істотно вплинути на ринок онлайн-комерції. Поява глобальних гравців на ринку онлайн-комерції збільшить число угод M&A, що забезпечить прискорений розвиток транспортно-логістичної галузі протягом наступних років;
- Зміна в процесах у зв'язку з впровадженням нових технологій (обладнанням) – впровадження нових технологій сприятиме підвищенню ефективності доставки, проте це вимагає інвестування в нові технології, продуманого підходу до впровадження і поправок до відповідних нормативно-правових документів. У довгостроковій перспективі роботизація підвищить ефективність логістичних процесів в області управління ланцюжком поставок та транспортної інфраструктури, а впровадження електромобілів створить помірний вплив на транспортну інфраструктуру, що забезпечить розробку інвестиційних рішень які забезпечать істотну економію витрат.

На основі вище викладеного матеріалу можна зробити висновок, що конкурентні переваги в транспортно-логістичній галузі у найближчі 2-3 роки матимуть абсолютно іншу основу, налагоджена мережа буде виступати перешкодою, а не перевагою у процесі адаптації до нових реалій ринку. Нові технології змінять галузеву модель витрат та поставлять під сумнів ефективність існуючих бізнес-моделей та виникнення нових підходів до динамічного ціноутворення, які будуть більш повно враховувати показники завантаження потужностей.

Підприємствам галузі у перспективі необхідно сконцентруватися на вирішенні задач, що забезпечують «цифрову готовність» та економічну ефективності. Підприємства автотранспортної сфери необхідно скоротити витрати у майбутньому, для підвищення ефективності, оптимізації портфелю та

вивільнення ресурсів. Що необхідні при вирішенні завдань цифровізації, забезпечення продуктивності активів та інноваційного розвитку. Стратегія майбутнього розвитку підприємства повинна враховувати напрямок розвитку компетенцій підприємства, найоптимальнішою стратегією з огляду є розвиток послуг та рішень, які будуть формувати попит, а не просто реагувати на нього. Підприємствам необхідно сформувати довготривалі відносини з ключовими клієнтами, відстежувати тенденції на цільових ринках та переформувати свою структуру на таку, що швидко може адаптуватися до нових реалій ринку.

На ринку транспортних послуг діяльність ТОВ «Орбіта Сервіс» віднесена до галузі «Наземний і трубопровідний транспорт» (клас по КВЕД - 49), що займається експедиторськими послугами, дана специфіка підприємства була врахована при якісній оцінці значень фінансових показників.

Аналіз фінансового становища і ефективності діяльності ТОВ «Орбіта - Сервіс» виконаний за період з 01.01.2014 по 31.12.2018 на основі даних фінансової звітності підприємства (Додаток Д).

Структура активів підприємства на 31.12.2018 характеризується значною часткою (98,3%) поточних активів і незначним відсотком необоротних засобів. Активи підприємства за весь аналізований період збільшилися на 399 тис. грн. (на 33,2%). Відзначаючи зростання активів, необхідно врахувати, що власний капітал також збільшився. Випереджаюче збільшення власного капіталу щодо загальної зміни активів слід розглядати як позитивний фактор.

Зростання величини активів підприємства пов'язане, головним чином, з ростом наступних статей активу у структурі балансу: витрати майбутніх періодів – 392,2 тис. грн. (29%); дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 151,7 тис. грн. (33,1%) та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 57,7 тис. грн. (20,1%).

Одночасно, в пасиві балансу приріст спостерігається по: нерозподіленому прибутку (непокритому збитку) - 561 тис. грн. (39,17%), кредиторська заборгованість - 151 тис. грн. (34,8%).

Серед негативно змінених статей балансу можна виділити «інша дебіторська заборгованість» в активі та «інші короткострокові зобов'язання» в пасиві (-314,7 тис. грн. і -352 тис. грн. відповідно).

Станом на 31.12.2018 власний капітал підприємства склав 544,3 тис. грн., що на 561,1 тис. грн. перевищує значення на перший день аналізованого періоду.

Чисті активи підприємства станом на 31.12.2018 набагато (в 46,1 рази) перевищують статутний капітал. Таке співвідношення позитивно характеризує фінансове становище, повністю задовольняючи вимоги до величини чистих активів підприємства. Більш того необхідно відзначити збільшення чистих активів в 32,4 рази протягом аналізованого періоду. Перевищення чистих активів над статутним капіталом і в той же час їх збільшення за період говорить про хороше фінансове становище підприємства за цією ознакою.

Згідно показників фінансової стійкості (табл. 1.1): коефіцієнт автономії підприємства станом на 31.12.2018 становив 0,4, що засвідчує про значну залежність від кредиторів через недостатність власного капіталу. За досліджуваний період (2014 – 2018 рр.) спостерігається значне зростання на 0,42. Щодо коефіцієнта забезпечення власними оборотними активами, незважаючи на те, що на початку розглянутого періоду значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами не відповідало нормі у 2018 році становив 0,39 при цьому з 2014 року показав тенденцію до зростання.

Коефіцієнт покриття інвестицій протягом аналізованого періоду показав значну тенденцію до зростання на 0,42 і склав 0,40. Значення коефіцієнта на кінець 2018р. значно нижче нормативного значення.

Станом на 31.12.2018 показники платоспроможності (табл. 1.2) характеризуються, як: коефіцієнт поточної (загальної) платоспроможності не відповідає нормі (1,64 проти нормативного значення 1,7). При цьому слід зазначити, що мала місце позитивну динаміку - протягом аналізованого періоду (з 1 січня 2014 р. по 31 грудня 2018 р.) коефіцієнт виріс на 0,69. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт поточної платоспроможності переважно підвищувався. Для вирівнювання його до нормативного значення необхідно

працювати в напрямку підвищення суми оборотних активів і зниження суми поточних зобов'язань.

Таблиця 1.1

**Показники динаміки фінансової стійкості ТОВ «Орбіта Сервіс»
за 2014-2018 рр.**

Показник	Період					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт автономії	0,15	0,37	0,29	0,38	0,40	0,17	0,21	-0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,14	0,36	0,28	0,37	0,39	0,19	0,22	-0,08	0,09	0,02
Індекс постійного активу	0,12	0,04	0,06	0,05	0,04	2,51	-0,08	0,03	-0,02	0,00
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,15	0,37	0,29	0,38	0,40	0,17	0,21	-0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт мобільності	53,98	71,3	52,5	56,68	59,48	29,7	17,3	-18,8	4,23	2,79

Отримані дані показують, що в 2018 р. коефіцієнт швидкої платоспроможності знаходився в межах нормативного значення, і на кожен гривню поточних зобов'язань припадало 1,66 гривні високоліквідних оборотних активів. Таке значення вказує на те, що на підприємстві достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Третій коефіцієнт, що характеризує здатність підприємства погасити короткострокову заборгованість за рахунок грошових коштів, має значення (0,07) нижче допустимої межі.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Орбіта Сервіс»
за 2016-2018 рр.**

Показник	Норм. знач.	Період					Абсолютне відхилення				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,7 і більше	1,16	1,55	1,39	1,58	1,64	0,22	0,40	-0,16	0,19	0,06
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0,7 і більше	1,15	1,55	1,38	1,20	1,66	0,21	0,40	-0,17	-0,18	0,05

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	не менше 0,2	0,02	0,21	0,31	0,12	0,07	0,02	0,31	0,11	-0,24	-0,12
---	--------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------

Розглянувши результати діяльності (табл. 1.3) за останній рік чистий дохід склав 905 тис. грн, при цьому він продемонстрував зменшення за аналізований період (на 97 тис. грн. Протягом аналізованого періоду спостерігався як зростання, так і зниження виручки. Фінансовий результат від продажу протягом аналізованого періоду істотно зменшився (на 252 тис. грн).

Таблиця 1.3

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Орбіта Сервіс» за 2014-2018рр., тис. грн

Показники	Значення показника					Зміна показника			
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
						2018 до 2014		2018 до 2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Чистий дохід від реалізації	1002	1682,6	1493,3	645	905,4	-96,6	-10%	260,4	40%
2. Собівартість	157,4	310,3	365,7	136,6	312,5	155,1	99%	175,9	129%
3. Валовий прибуток (збиток)	844,6	1372,3	1127,6	508,4	592,9	-251,7	-30%	84,5	17%
4. Інші доходи і витрати, крім відсотків до сплати	-582,5	-832,8	-963,8	-488,6	-574,7	7,8	-1%	-86,1	18%
5. ЕБІТ (прибуток до сплати відсотків і податків)	262,1	539,5	163,8	19,8	18,2	-243,9	-93%	-1,6	-8%
5а. ЕБІТДА (прибуток до відсотків, податків і амортизації)	321,5	624,2	260,8	125,1	145,2	-176,3	-55%	20,1	16%
6. Чистий фінансовий результат	262,1	391	133,8	16,2	14,9	-247,2	-90%	-1,3	-8%

За останній рік підприємство отримало прибуток як від продажу, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності, що і зумовило позитивні значення всіх трьох представлених показників рентабельності (табл. 1.4). Рентабельність продажів за останній рік склала 65,5%. Проте, має місце негативна динаміка рентабельності продажів у порівнянні з даними показником за 2014 рік (-22,3%). Рентабельність, розрахована як відношення прибутку до оподаткування і процентних витрат (ЕБІТ) до виручки підприємства, за 2018 рік склав 2%.

Таблиця 1.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Орбіта Сервіс» за 2014-2018рр.

Показники рентабельності	Значення показника					Зміна показника			
						Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 до 2014	2018 до 2017		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Рентабельність продажів	0,84	0,82	0,76	0,79	0,65	-0,19	-14%	-0,23	-18%
2. Рентабельність продажів по ЕВІТ	0,26	0,32	0,11	0,03	0,02	-0,24	-1%	-0,92	-33%
3. Рентабельність власного капіталу	2,30	0,89	0,23	0,03	0,03	-2,27	0%	-0,99	0%
4. Рентабельність активів (ROA)	0,20	0,23	0,08	0,01	0,01	-0,19	0%	-0,95	0%

За період 01.01-31.12.2018 кожна гривня власного капіталу ТОВ «Орбіта Сервіс» приніс 0,03 грн. чистого прибутку (табл. 1.4). За весь аналізований період зміна рентабельності власного капіталу склала $-2,27\%$, що не відповідає нормативному. За 2018 рік рентабельність активів склала $0,01\%$, хоча за період з 01.01.2014 по 31.12.2014 рентабельність активів була набагато вище – $0,20\%$ (тобто зміна $-0,19\%$). Протягом аналізованого періоду рентабельність активів змінювалася різнонаправлено.

Для розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ «Орбіта Сервіс» на 2018 рік було використано модель Z-рахунок Альтмана, яка розрахована приватних не виробничих підприємств:

$$Z - \text{рахунок} = 6,56 \times 0,38 + 3,26 \times 0,39 + 6,72 \times 0,01 + 1,05 \times 0,67 = 4,53$$

(1.1)

Для ТОВ «Орбіта Сервіс» значення Z-рахунку на останній день періоду, що аналізується склало 4,53 – це означає, що ймовірність банкрутства ТОВ «Орбіта Сервіс» незначна.

Оцінивши значення показників ТОВ «Орбіта Сервіс» на кінець аналізованого періоду, а також їх динаміки протягом періоду і прогнозу на найближчий рік, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є нормальним, при якому основна маса відповідає нормативним значенням.

Отже, згідно оцінки ринку можна зробити висновок, що у найближчі 5 років ринок буде трансформуватися і ставити нові виклики перед компаніями, лише за виваженої стратегічної політики ТОВ «Орбіта Сервіс» буде функціонувати на належному рівні.

При цьому вимоги, які ставляться на сьогоднішній день до аналітичного забезпечення стратегій є недостатнім і не зможуть оперативно надавати інформацію для відповідних трансформаційних змін підприємства, а отже це спонукає до пошуку нових підходів для задоволення потреб користувачів аналітичної інформації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Досліджуючи праксеологічні аспекти аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства було виявлено, що існує розрив між ретроспективною інформацією та потребами менеджерів при побудові стратегічного напрямку діяльності. При цьому відсутність системного підходу до вирішення завдань аналітичного забезпечення зумовлює необхідність конкретизації та впорядкування ряду питань, що лежить у площині теоретичних і методичних питань аналітичного забезпечення стратегічного управління, які призводять до необхідності вдосконалення, в першу чергу, аналітичних підсистем підприємства, з яких і формується аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємства. На основі генезису наукової думки з питань аналітичного забезпечення стратегічного управління можна зробити висновок, що наукові праці не розглядають дану тематику, як окреме поле дослідження, питання аналітичного забезпечення у процесі стратегічного управління висвітлене лише у контексті перевидань наукових праць пов'язаних з портфельним аналізом та стратегічним аналізом в цілому, при цьому в даному контексті аналітичне забезпечення розкривається лише , як інформація облікового та поза облікового характеру, не розкриваючи вимоги до складових такої інформації.

У контексті дослідження ринку вантажних автомобільних перевезень було виявлено, що ринок «підійшов» до трансформаційних змін, які пов'язані з використанням нових технологій, нових очікувань клієнтів та створення нових бізнес-моделей підприємств в даній галузі.

На сьогоднішній день транспортно - експедиторська діяльність займає 85% структури ринку логістичних послуг в Україні, при цьому показники, що складають індекс LPI за останні декілька років зросли, що є позитивним. Стратегії майбутнього розвитку підприємств повинні враховувати напрямок з огляду розвитку послуг, які будуть формувати попит, а не просто реагувати на нього.

Дослідивши діяльність ТОВ «Орбіта Сервіс» на ринку транспортних послуг можна зробити висновок, що загалом фінансовий стан можна оцінити, як «нормальний» (основна маса показників відповідає нормативним значенням), підприємство може розглядатися в якості контрагента, у стосунках з якими необхідний обережний підхід до управління ризиками.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Організаційно-інформаційна модель аналітичного забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства

Процес розвитку підприємства нерозривно пов'язаний з усіма аспектами діяльності, при цьому аналітика виступає єдиним вагомим інформаційним забезпеченням стратегічного управління. Аналітичне забезпечення стратегічного управління являє собою систему, що об'єднує усі елементи на підприємстві дозволяючи сформулювати безперервне прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Крім того, аналітичне забезпечення має різні інформаційні моделі, що змінюються в залежності від стадії на якій знаходиться стратегія та якою є модель стратегічного управління. Для правильного розуміння основних компонентів організаційно-інформаційної моделі стратегічного управління необхідно розглянути моделі стратегічного планування, що виступають основою стратегічної діяльності та ставлять вимоги до аналітичного забезпечення.

На основі дослідження наукових статей було виділено п'ять основних моделей, які забезпечують широкий спектр альтернатив та які можуть бути інтегровані підприємством для розробки власних стратегічних моделей планування.

1. Базова модель – підходить мікро- та малим підприємствам. Модель включає відсутність часу на процес планування, але дає розуміння, що це необхідний крок у процесі розвитку. Базове стратегічне планування, як правило, здійснюється протягом першого року, при цьому доповнюється у процесі реалізації стратегії та розвитку підприємства.

Основна (або базова) модель стратегічного планування складається з процесів, що зображені на рис. 2.1.

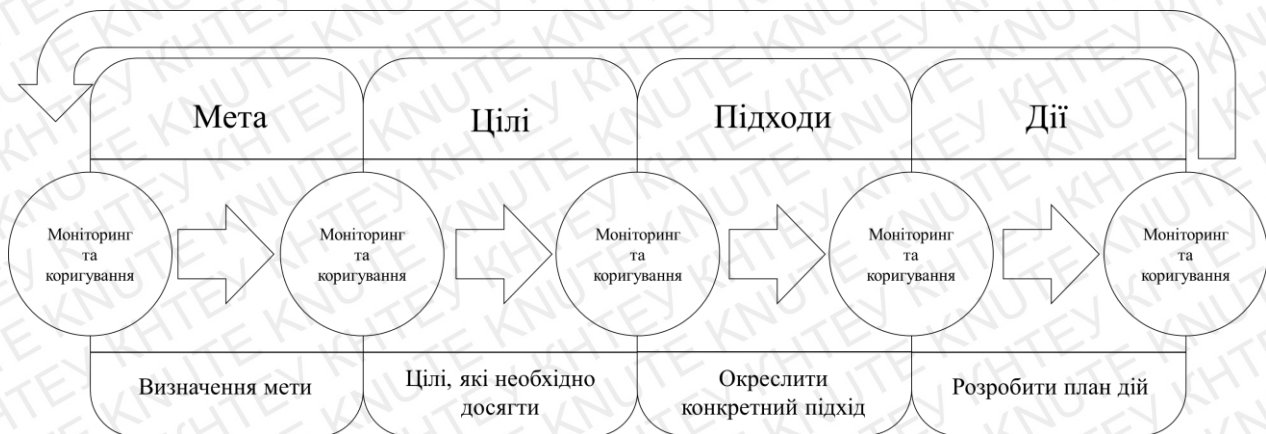


Рис. 2.1 Базова модель стратегічного управління

2. Модель, що базується на основі цілей – являє собою розширену базову модель для більш комплексного типу планування. Підприємство обирає 3 ключові кроки і доповнює ними основну (базову) модель стратегічного управління. Етапи моделі охарактеризовано на рис. 2.2.

До цієї моделі є два способи підходу – перший – це повний 7-ступінчастий процес, другий – зосередження на 3 ключових фазах і перетворення моделі на внутрішньо орієнтоване планування розвитку.

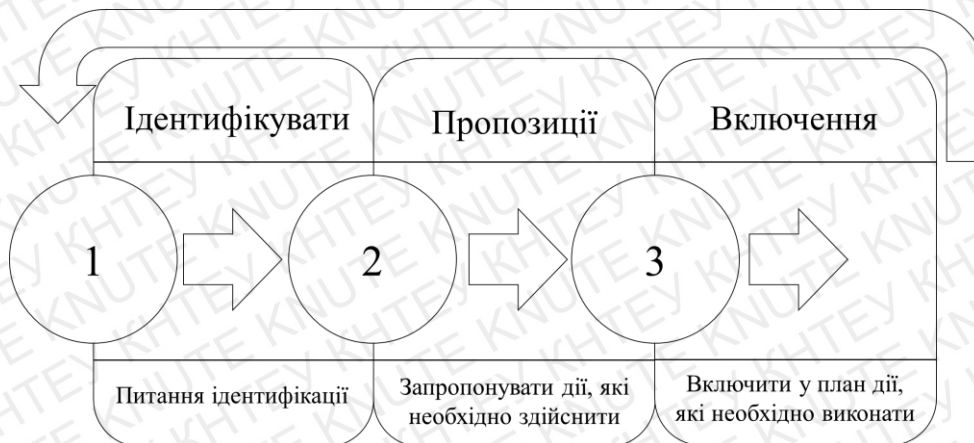


Рис. 2.2 Модель, що базується на основі цілей

3. Модель вирівнювання – полягає у тому, щоб переконатися, що існує чітке узгодження з місією та забезпечити ефективне використання ресурсної бази. Ця модель ефективна для розуміння чому не працює поточна стратегія. Крім того, модель підходить якщо існує велика кількість проблем, що стосуються внутрішньої ефективності. Етапи моделі відображені на рис. 2.3.

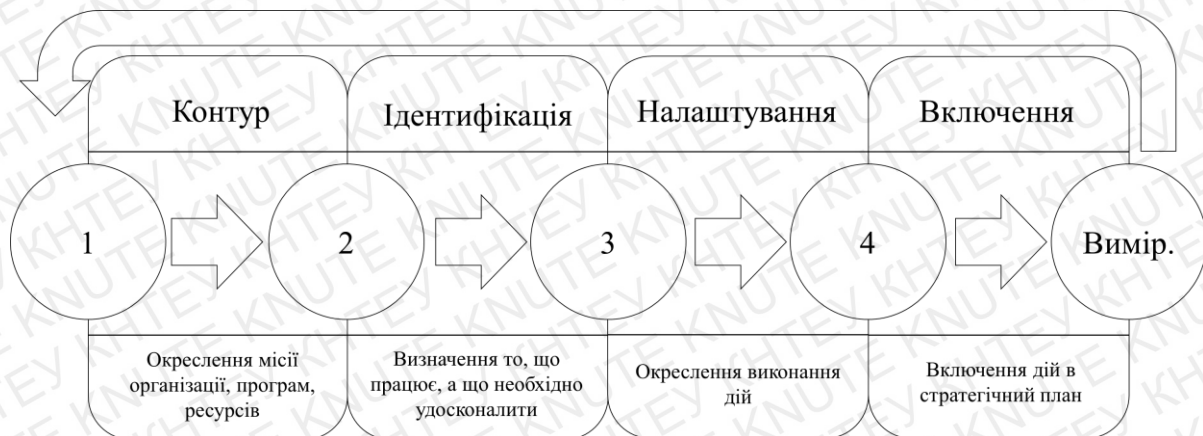


Рис. 2.3 Модель вимірювання

Подібно до моделі, що базується на основі цілей, можна стверджувати, що це скоріше процес планування внутрішнього розвитку, але, також можна стверджувати, що модель вирівнювання є дуже стратегічним процесом, який спрощує процес стратегічного планування.

4. Модель сценарію – використовується у поєднанні з іншими моделями, для того щоб залучити кожного працівника підприємства до побудови стратегії. Етапами моделі наведені на рис. 2.4.

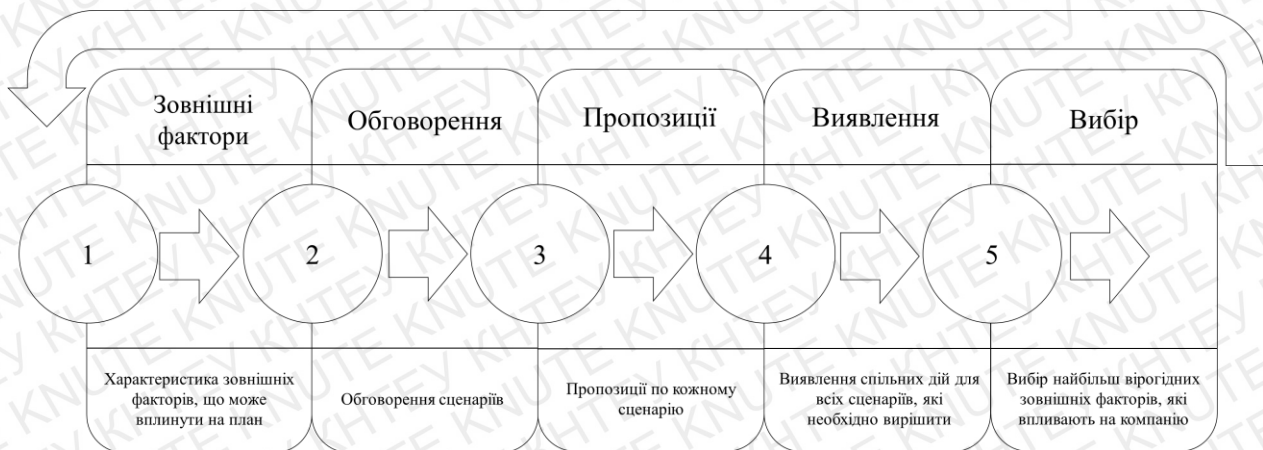


Рис. 2.4 Модель сценаріїв

5. Органічна модель - полягає в тому, щоб сформувавши більш «органічний» (розмовний) підхід, а не перехід від загального до конкретного, з причинно-наслідковим підходом. Це передбачає регулярне посилення на загальні цінності під час діалогу, щоб спільне відображення цілей займало центральне місце (рис. 2.5):

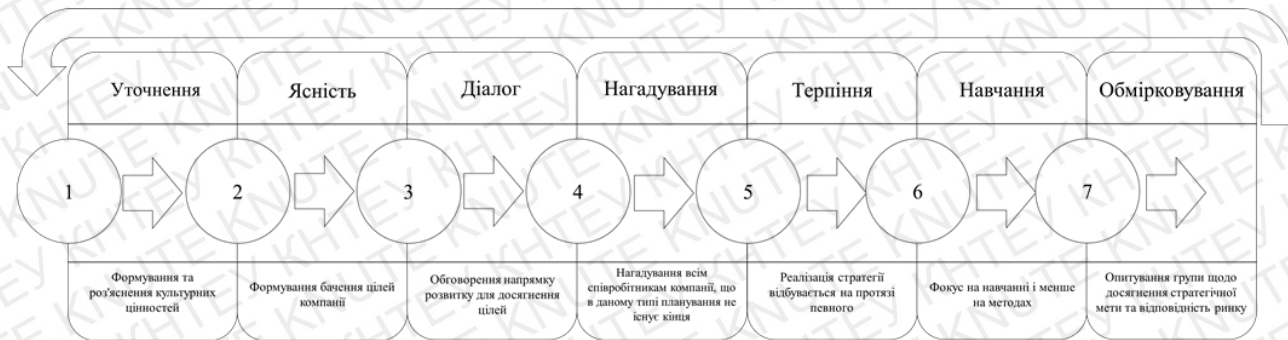


Рис. 2.5 Органічна модель

На основі наведених систем стратегічного планування будується система стратегічного управління, оскільки існує велика кількість методів, то для більш наочного розуміння їх зведено та наведено в Додатку Е. Для ТОВ «Орбіта Сервіс» була обрана базова модель стратегічного управління, оскільки підприємство є маленьке і попри існування понад 10 років бажає розвиватися в нових для нього ринкових умовах [16].

Крім того, дослідження моделей дало змогу сформувати інформаційну базу, що використовується для побудови стратегій та її управління (Додаток Ж).

На основі вище викладеної інформації можна сформувати таку організаційно-інформаційну модель аналітичного забезпечення:

Мета – забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища.

Завдання:

- Формування стратегічних цілей та місії підприємства;
- Визначення корпоративних і функціональних цілей;
- Розробка корпоративних і функціональних стратегій для досягнення поставлених цілей;
- Впровадження та реалізація стратегії;
- Оцінка реалізації стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригувальних дій.

Об'єкт: потенціал підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси.

Суб'єкти: вища та середня ланка управління підприємством, що здатна розробити і реалізувати стратегію розвитку.

Предмет:

- Проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями підприємства.
- Проблеми й рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або є в недостатньому обсязі.
- Проблеми, пов'язані зі зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Принципи: економічність та ефективність, оптимальні пропорції між централізацією та децентралізацією, розподіл праці, пріоритетність, реальність, інтерактивність, комплексність.

Методи:

- розрахунково-аналітичні, до числа яких можна віднести балансовий, нормативний, інженерно-економічний і ін.;
- графо-аналітичні, наприклад, екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійно-аналітичні, методи кореляції трендів та ін.;
- економіко-аналітичні, в тому числі методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, моделі теорії ігор і теорії масового обслуговування та ін.;
- евристичні, до яких відносяться методи експертної оцінки, метод сценаріїв, ін.

Узагальнення – формування стратегічного плану, аналітичний звіт підприємства та аналіз зовнішнього середовища, карта напрямку розвитку.

Модель аналітичного забезпечення стратегічного управління у більшості залежить від цілей та місії підприємства, а також обсягу інформації, її якості та призначення.

Питання аналітично-інформатизаційного процесу планування та управління потребує детального вивчення, оскільки методи та засоби підготовки інформації не відповідають вимогам аналітичного забезпечення необхідного для сучасного управління, а отже стандартна схема організаційно-інформаційної моделі не враховує вплив ризиків, невизначеність ринкового середовища та мету і галузь підприємства. Створення система аналітичного забезпечення, як ключового компонента, для забезпечення стабільності має бути ключем для довгострокової ефективності стратегічного розвитку та управління підприємством.

Ефективність стратегічного управління підприємством – це складне завдання, яке в основному залежить від узгодженості і досконалості функціонування механізму збору, накопичення, обробка, зберігання, аналізу та передачі інформації для подальшого механізму прийняття рішень. В даний час розроблено небагато наукових підходів до побудови організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення стратегічного управління, однак, головний недолік існуючих підходів до формування системи організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення полягає в тому, що система не розглядається, як цілий динамічний інструмент для забезпечення цілеспрямованого розвитку в певний період часу, а виступає лише ресурсною базою на певну дату формування стратегічного напрямку.

2.2 Метрики оцінки бізнес-процесів для аналітичного забезпечення стратегій

Питання розуміння поняття метрики оцінки показників ефективності (KPI) породжує багато плутанини і потребує глибокого вивчення, оскільки вони виступають основними мірками ефективності стратегії.

Не існує єдиного поняття, що таке метрики бізнес-процесів або ж ключові показники ефективності (KPI), але можна дати таке визначення: «Метрики оцінки бізнес-процесів або ж ключові показники ефективності (KPI)» – це вимірне значення, яке показує прогрес підприємства у досягненні ключових цілей, виступаючи дієвою системою показників, яка підтримує бізнес-стратегію. При цьому KPI перекладають комплексні заходи на простий показник та слугує аналітичним забезпеченням на всіх етапах стратегічного управління.

Метою використання ключових показників ефективності – визначення та оцінка стадій виконання поставлених цілей та їх ефективності. Оскільки, KPI охоплюють різні галузі, департаменти або індивідуальні завдання, вони є основним аналітичним забезпеченням [5].

Процес створення ключових показників ефективності (KPI) завжди слід починати з формулювання ключових цілей та створювати на їх основі власні KPI.

Копіювання КРІ з галузевих списків або у інших підприємств без урахування особливостей призведе до їх нерелевантності.

Для правильного та ефективного написання КРІ існує 4-ступінчастий процес, згідно з яким формувалися основні КРІ для ТОВ «Орбіта Сервіс»:

Крок 1 - Визначення ключових бізнес-цілей

Крок 2 – Визначення нормативів

Крок 3 – Визначення вимірювання

Показники КРІ, які можуть використовувати підприємства для оцінки діяльності розділяються на сектори та наведені у Додатку 3.

Крок 4 - Написання КРІ

КРІ повинні слідувати формату SMART (специфічний, вимірюваний, досяжний, відповідний і обмежений у часі), щоб забезпечити відповідність КРІ цим критеріям, розроблена формула [22].

Питання необхідної кількості ключових показників ефективності залишається невизначеним, оскільки їх кількість буде постійно змінюватися в залежності від підприємства, його специфіки та життєвого циклу. Однак можна запропонувати певні обмеження, щодо необхідної кількості показників, яка залежить від кількості ключових цілей підприємства. Необхідно мати 2-3 КРІ за кожною ціллю для забезпечення повноцінного відображення ситуації не переважаючи оцінку. Обґрунтуванням такої кількості є те, що кожна бізнес-мета повинна мати принаймні один «провідний» показник і один «сповільнений» показник. Це дозволяє прогнозувати продуктивність у майбутньому, а також реєструвати фактичні значення та порівняти з нормативними значеннями.

Дослідивши теоретичні аспекти метрик оцінки бізнес-процесів для аналітичного забезпечення стратегій можна запропонувати таку метричну систему для підприємства ТОВ «Орбіта Сервіс» з урахуванням стратегічної мети – збільшення прибутку через збільшення задоволеності клієнтів та залучення нових (Додаток І). Для більш наочного та коректного відображення даних всі показники незалежно від частоти представлення даних пропонується звести до квартальних значень.

Проаналізувавши фінансові показники за 3 квартали 2019 року можна зробити такі висновки: зниження показників у 2 кварталі обумовлено запуском першої іміджевої кампанії рекламної. Порівнюючи результати першої кампанії та удосконаленої, можна стверджувати, що створення іміджу та підвищення довіри клієнтів до підприємства дало змогу почати формувати первинну постійну клієнтську базу, та збільшити частоту замовлення до 36 у 3 кварталі 2019, крім того за кожним дзвінком середній постійний дохід зріс на 3,17%, а частота успішних дзвінків у загальній сумі викликів та повідомлень про зворотній зв'язок збільшилась на 12 п.п. Збільшення відвідувань сайту на 15 740 осіб, та загальної обізнаності про бренд на 5 пунктів призвело до зростання рейтингу кліку до 0,92%, хоча і залишається нижче встановленої норми для сегменту B2B, що є основним для ТОВ «Орбіта Сервіс». Розглядаючи показник ефективності продажів та його помітне скорочення з першого кварталу з 20 104 грн. до 14 162 грн. у 3 кварталі, можна стверджувати, що воно не є негативним, оскільки відбулося зростання кількості повернутих клієнтів на 375 % або на 9 покупців та зростання частоти замовлення на 450% або на 28 замовлень, а також про ефективність стратегії може стверджувати коефіцієнт закриття угод та постійне зростання. Щодо фінансових показників, то згідно маржі чистого прибутку ТОВ «Орбіта Сервіс» є надійним підприємством та може відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Єдиним негативним фактором є занижене значення обороту кредиторської заборгованості, але беручи до уваги специфіку діяльності, то можна стверджувати, що дані задовольняють сферу експедиторських послуг.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що сформована стратегія та її аналітичне забезпечення повністю відповідають вимогам підприємства. Рекомендаціями щодо подальшої реалізації стратегії є створення вже повноцінного сайту, підключення напряму Google Analytics, створення більш виваженої маркетингової стратегії, а також розширення географії та штату працівників, з одночасним впровадженням нових послуг.

Отже, створення відповідних, вимірних та обмежених у часі ключових показників ефективності є необхідною частиною аналітичного забезпечення. Для зручності дослідження метрик бізнес-процесів доцільно використовувати різні інформаційні панелі, які будуть найкращим способом забезпечити

однозначний перегляд ключових показників ефективності, що відносяться до конкретної бізнес-мети, відділу або всього підприємства в режимі онлайн, що допоможе оперативна реагувати на зміни, вносити корективи у діяльність підприємства та змінювати або вдосконалювати стратегію у процесі операційної діяльності. Але єдиної програми, яка була б синхронізована з написанням стратегії, її оцінкою та відображенням даних на даний момент не існує.

2.3 Стратегічний аналіз в системі надання логістичних послуг підприємства

У стратегічній діяльності підприємства однієї з найважливіших складових є конкурентна стратегія, яка передбачає розробку таких дій, які б забезпечували підприємству не тільки надійний захист від конкурентів, а й створювали б стійку конкурентну перевагу, а саме коли покупці віддають перевагу лише певному підприємству, ігноруючи при цьому конкурентів.

Для українського ринку проблема конкуренції, а також стійкого становища, стоїть дуже гостро, оскільки ринкова економіка диктує свої «правила гри», а перехід до поведінкової економіки загострює питання конкуренції ще сильніше.

Однією з перепон на завоюванні сегменту ринку та здорової конкуренції є відсутність аналізу показників, які відображають стан підприємства та незнання, як правильно побудувати ефективну стратегію. Цю проблему можна вирішити за допомогою використання різних ключових інструментів дослідження у системі портфельного аналізу підприємства, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці фірми аналізуються в сукупності, що дозволяє виявити ключові напрямки діяльності.

Використання стратегічних інструментів у системі портфельного аналізу підприємства може дати чітке уявлення про поле діяльності підприємства та взаємозв'язки на ньому, представляючи його як єдине ціле. З його допомогою виявляється і оцінюється господарська діяльність та визначаються перспективні напрямки. Портфельний аналіз також дає можливість оцінити відносну привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них.

На сьогоднішній день виділяють велику кількість ключових стратегічних інструментів, що виступають аналітично-інформаційним забезпеченням та умовно ділиться на декілька груп згідно їх характеристики. Для дослідження автомобільних перевезень ТОВ «Орбіта Сервіс» пропонується використати такі моделі у кожній групі:

- 1 група – Розуміння бізнесу – SWOT аналіз.
- 2 група – Завдання цілей і орієнтирів – Вибір орієнтирів категорії SMART.
- 3 група – Вимірювання параметрів галузевої конкуренції – П'ять сил (Портер), Аналіз PEST.
- 4 група – Визначення рейтингу конкурентної позиції – Матриця Ансофф.
- 5 група – Визначення величини стратегічного розриву – Матриця привабливості/переваг (GE / McKinsey), ADL матриця.

Розглянемо їх більш детально на основі ТОВ «Орбіта Сервіс».

SWOT-аналіз є одним з найбільш відомих та використовуваних інструментів. Назва SWOT виведена з факторів у її сітці, а саме – сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Цей інструмент користується популярністю, тому що з ним можна швидко розібратися і його легко застосовувати на практиці.

Однак його можливості є обмеженими. На стратегічні питання він не дає відповіді та не дає напрямку краще рухатися далі. Провівши SWOT-аналіз для ТОВ «Орбіта Сервіс» можна зробити такі висновки:

1. Сильні сторони підприємства характеризуються наявністю міжнародних відправлень, високою якістю надання послуг та наявністю постійної клієнтської бази сформованої за роки існування підприємства.
2. До слабких сторін ТОВ «Орбіта Сервіс» можна віднести – відсутність складського терміналу, відсутність філіалів та відсутність власного автопарку, що створює інколи додаткові перешкоди у процесі здійснення діяльності.
3. Можливості підприємства можна охарактеризувати, як такі: впровадження нових послуг, створення sms и e-mail повідомлень щодо статусу вантажу, що створить, як додаткову перевагу, так і надасть клієнту можливість відстеження товару, розширення географії перевезень та покращення функціонування сайту або створення нового.

4. Щодо загроз – зниження прибутку, зростання податків, залежність від клієнта та мала обізнаність про підприємство та його послуги.

Для обрання орієнтирів пропонується використання категорії SMART інструменту, який дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні та конкретні завдання. SMART інструмент для ТОВ «Орбіта Сервіс» наведено у Додатку К [18].

Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць описав способи формування конкурентної переваги і довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких підприємство в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність. Аналіз конкуренції по Портеру ТОВ «Орбіта Сервіс» наведено у Додатку Л.

Згідно проведеного аналізу було сформовано такі напрямками роботи:

1. Рекомендується дотримуватися стратегії створення та зміцнення унікальності послуг і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики.
2. Основні зусилля підприємства повинні зосереджуватися на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості послуг.
3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
4. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем.

PEST аналіз використовується для оцінки впливу ринкових і споживчих трендів на продажі і прибуток підприємства.

Даючи оцінку політичним, економічним, соціально-культурним та технологічним факторам можна спрогнозувати можливі зміни кожного фактору та їх вплив. PEST аналіз ТОВ «Орбіта Сервіс» наведено у Додатку М. Отже, на основі аналізу PEST можна зробити висновок, що при плануванні діяльності необхідно виважено підходити до створення та розширення продукту, хоч і

вагомі фактори впливу не потребують термінового реагування, крім присутності підприємства в Інтернеті [42].

Матриця «товар - ринок» або матриця Ансофф - модель, що описує можливі стратегії зростання підприємства на ринку. Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про послуги, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства [20]. Дану модель використано для ТОВ «Орбіта Сервіс», згідно якого було отримано такі результати, що відображені у Додатку Н.

Ключовими джерелами зростання для підприємства є:

1. Використання високо охопної медіа кампанії з низькою вартістю розміщення та унікальні пропозиції для споживачів.
2. Розширення географії надання послуг.

Призначення моделі ADL полягає в тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, дати їм по можливості потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства, як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських ланок. Аналіз проведений за моделлю ADL для ТОВ «Обріта Сервіс» у Додатку П.

За результатами дослідження було виявлено: ступінь зрілості ринку – ринок є зрілим, а стійкість позиції ТОВ «Орбіта Сервіс» в галузі – коливання між сприятлива та нестійка [32]. Згідно цих даних стратегія за моделлю ADL є захоплення ринкових ніш, зростання продажів, що відповідає зростанню ринку, збереження конкурентних переваг на поточному рівні та скорочення інвестицій до мінімально необхідного рівня.

Провівши розрахунки та дослідивши методика кожної з матриць, що забезпечують інформаційно-аналітичні дані для стратегічного управління можна виділити такі переваги та недоліки кожної з них, які відображені у Додатку Р. Згідно якого можна зробити висновок, що певної однієї моделі не існує, тому для формування аналітичного забезпечення у системі стратегічного управління необхідний комплексний збір аналітичних даних за кожним методом та висновків по них, створення на їх основі стратегій, а потім лише поєднання усіх

в стратегій в одну та створення найефективнішої для даного підприємства та тієї, що повністю враховує сучасний стан та специфіку діяльності.

На основі аналізу та отриманих результатів для ТОВ «Орбіта Сервіс» було обрано три напрямки розвитку:

1. Продовження надання експедиторських послуг у процесі своєї звичайної діяльності з урахуванням медійного розвитку.
2. Продовження діяльності на ринку експедиторських послуг та створення нового напрямку – надання програмного забезпечення для аналізу та побудови схеми стратегічного управління.
3. Продовження діяльності на ринку експедиторських послуг та створення нового напрямку – доставка товарів для біопоховання.

Виділивши кожний напрямок стратегічного розвитку підприємства та визначивши його цілі, необхідно провести дослідження ринку та проаналізувати підприємство через моделі портфельного аналізу для обрання та обґрунтування одного напрямку стратегічного розвитку, оскільки бюджет є обмеженим.

Ринок експедиторських послуг було розглянуто в першому розділі, тому далі наведено аналіз ринку лише за двома іншими напрямками стратегічного розвитку.

Ринок торгівлі товарами для біопоховання в Україні взагалі відсутній, але до Верховної Ради на початок 2019 року був поданий законопроект про дозвіл даного типу заховання. Обґрунтуванням вибору даного типу ринку є те, що в Україні на 2018 рік функціонує лише 34 000 кладовищ, при чому близько 80% є заповненими (рис.2.6), середня вартість поховання в Україні на 2018 становить від 5 500 грн., а кремації від 4 000 грн. З графіка видно, що лише 5% всіх померлих у 2018 році вирішили обрати кремацію.

Досліджуючи світову тенденцію можна сформулювати таку характеристику: поховання з кожним роком стає все більш дорогавартісним, а попит перевищує пропозицію, у зв'язку з чим більшість країн спочатку перейшли на кремацію (Додаток С), а деякі навіть на біопоховання, що є більш екологічно вигідним.

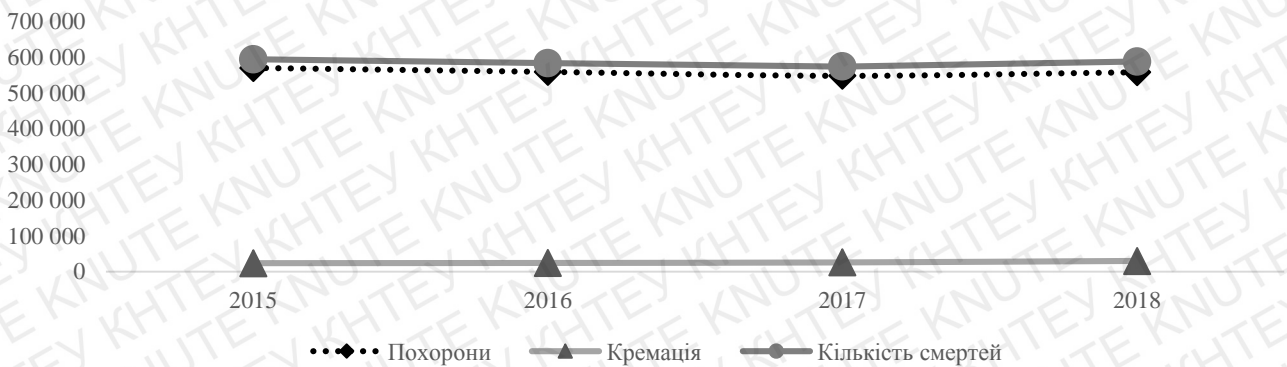


Рис. 2.6 Динаміка ринку видів поховань в Україні в 2015-2018рр, тис.

Щодо ринку програмного забезпечення, то незважаючи на відмінності в оцінці ринку ІТ (інформаційних технологій) в залежності від джерела даних, ринок ІТ підприємств в Україні у період 2015-2018 років показує тенденцію до зростання з 8,2 – 12,6 тис (рис. 2.7). З яких близько 70% надають ІТ послуги широкому колу клієнтів, 15% - працюють, як Global In-house Center для одного материнського підприємства та 15% - створюють власний продукт.

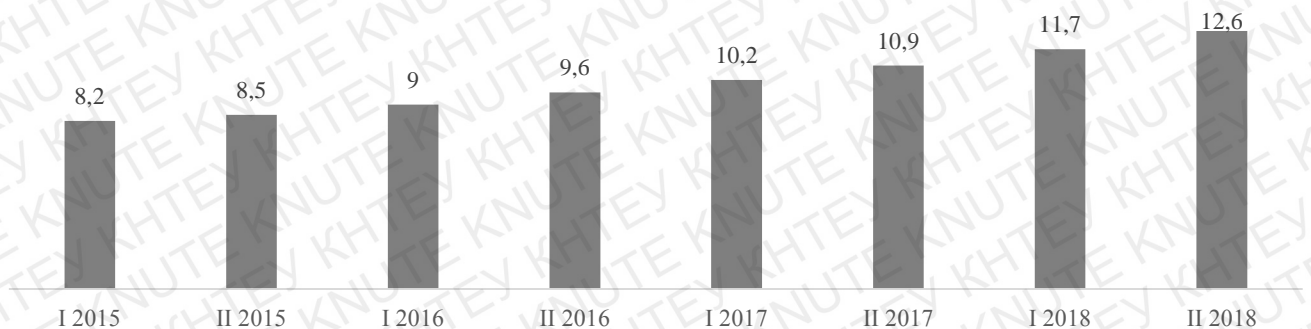


Рис. 2.7 Кількість зареєстрованих юридичних осіб, що здійснюють діяльності в ІТ сфері в Україні 2015-2018рр., тис.

Українська ІТ-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень, що сприяє підтримці курсу гривні. Так, незважаючи на падіння експорту та економіки в цілому, галузь показувала стабільне зростання на 11-26% щороку.

Але проблемою на даному ринку є те, що за даними Gartner більше 87% підприємств у світі мають слабе або не мають взагалі забезпечення та знання у розвитку технологій бізнес аналітики та аналітичних інструментів. Така проблема створює великі бар'єри для підприємств, які бажають підвищити

цінність своїх даних і використовувати нові рішення для аналітики, такі як машинне навчання.

Розглянемо два напрямки матрицею General Electric/McKinsey, проведений аналізу даною моделлю для ТОВ «Орбіта Сервіс» наведений у Додатку Т [37].

Згідно отриманих результатів сегмент №1 (програмне забезпечення для підприємства) є більш привабливе та конкурентоспроможне ніж сегмент №2 (доставка товарів для біопоховання).

Зробивши огляд ринків та провівши аналіз за допомогою матриці General Electric (GE) / McKinsey можливих стратегічних напрямків було виявлено, що найкращим напрямком розвитку в найближчі 5 років буде створення програмного забезпечення для управління підприємством. Першочерговою стратегією було прийняте рішення щодо медіа розвитку ТОВ «Орбіта Сервіс».

Оскільки основним напрямком стратегічного розвитку є продовження надання експедиторських послуг у процесі своєї звичайної діяльності з урахуванням медійного розвитку, то для правильної побудови системи стратегічного розвитку, необхідно сформулювати аналітичне забезпечення, а саме:

1. Аудиторія
2. Аналіз конкурентів (Додаток У)
3. Розробити медійну іміджеву стратегію та перевірити її на ефективність.

Цільовою аудиторією (ЦА) медійної кампанії вантажоперевезень автомобільним транспортом є професійні споживачі ринку в сегменті B2B и B2C (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Цільова аудиторія споживачів за сегментами

Сегмент	Бізнес модель		Клієнт
B2B	Постачальники	Експедитори, постачальники послуг 3PL і 4PL	Виробники, оптові і роздрібні мережі
	Транспортні підприємства	Автоперевезення	Постачальники логістичних послуг
	СЕР	СЕР підприємства	Роздрібні підприємства, виробники та інші підприємства
B2C			Приватні споживачі

На основі аудиторії та аналізу конкурентів створюється первинна стратегія на різних етапах. Аналітичним забезпеченням цього процесу є збір даних поведінки клієнта в мережі Інтернет та на сайті підприємства. Основне завдання - враховувати потреби клієнта, що виникають на кожному етапі для цього використовується «воронка продажів».

Визначення дій користувачів на сайті є необхідним для врахування в стратегії. При рекламі експедиторських послуг цільовим може вважатися конкретна дія на сайті, наприклад, «замовити послугу», «зв'язатися з нами». Згідно отриманого аналітичного забезпечення про ринок, аудиторію та канали просування (Додаток Ф), можна сформулювати такі медіамікси для послуг:

1. Для послуг, які спрямовані на клієнтів B2B – максимальне охоплення ЦА, захоплення аудиторії конкурентів-аналогів, збільшення офлайн- і онлайн-продажів. Активне використання аудиторій ретаргетингу.

2. Для послуг, які спрямовані на клієнтів B2C – максимальне охоплення, підвищення рівня довіри до бренду.

Отже, згідно проведеної медіа стратегії отримано такі дані, що виступають аналітичним забезпеченням первинної стратегії на червень 2019 року та результатами удосконаленої на вересень 2019 року, що наведені у табл. 2.4.

Результати стратегії у вересні 2019 у порівнянні зі стратегією на червень 2019 року показали, що покращення мали результати у частині зростання показника клікабельності, а саме у частині платного пошуку з 0,86% до 20,28% (на 19,42 п.п.), незважаючи на зростання кількості нових користувачів на 6 701 користувача, показник транзакцій залишився без змін на рівні 9 замовлень.

Таблиця 2.4

Результати рекламної кампанії ТОВ «Орбіта Сервіс»

Показник	На 06.2019	На 09.2019
Охоплення	77 921	80 524
Покази	140 631	256 744
Кліки	1 230	2 369
Показник клікабельності	0,87%	0,92
Кількість відвідувачів	5 180	19 018
Кількість нових відвідувачів	4 519	15 766
Сеанси	7 786	28 866
Показник відмов	19,15%	19,15%

Середня тривалість сеансу	00:00:14	00:00:24
Транзакцій	27	36
Дохід	370 632	509 843

Згідно сформованих стратегій для ТОВ «Орбіта Сервіс» можна зробити висновки, що перехід на власний сайт, створення програми лояльності, підвищення обізнаності про бренд, допомогли збільшити кількість замовлень від постійних клієнтів до 10 транзакцій, було підписано договір постійної основи, що забезпечує отримання постійно періодичного прибутку, також цільова аудиторія (ЦА) отримала сформоване уявлення про підприємство та послуги, що воно надає.

Розглянувши основні ключові стратегічні інструменти, що є аналітичним забезпеченням процесу стратегічного управління можна зробити висновок, що певної однієї моделі не існує, тому при використанні аналізу у системі стратегічного управління необхідним є використання усіх методів або створення, уніфікованого/галузевого рекомендованого списку інструментів, а потім лише поєднання усіх отриманих даних в єдину стратегію найефективнішу для даного підприємства та тієї, що повністю враховує сучасний стан та специфіку діяльності. Оскільки підприємства переходять в «онлайн світ», то доцільним є отримання повного аналітичного медіа забезпечення в частині медіа простору. Отже було доведено, що аналітичне забезпечення триває на протязі усього періоду існування стратегії та є ключовим моментом будь якого рішення. Оскільки лише постійна оптимізація стратегії дозволить сформувати та реалізувати ідеальний план розвитку підприємства під час вибору моделі планування, підбору ключових показників ефективності та портфельного аналізу підприємства з одночасним дослідженням ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У процесі дослідження організаційно - інформаційної моделі стратегічного управління було виявлено, що основою формування є стратегічні моделі планування, які ставлять вимоги до аналітичного забезпечення стратегічного управління. На сучасному етапі розвитку розроблено небагато наукових підходів

до побудови організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення стратегічного управління, однак, головний недолік існуючих підходів до формування системи організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення полягає в тому, що вона не розглядається, як цілий динамічний інструмент для забезпечення цілеспрямованого розвитку в певний період часу, а виступає лише ресурсною базою на певну дату формування стратегічного напрямку і тому потребує вдосконалення.

Щодо метрики оцінки показників ефективності (KPI), то вони виступають показниками, що відображають прогрес підприємства у досягненні ключових цілей та виступають оперативним аналітичним забезпеченням на всіх етапах стратегічного управління. Основною проблемою, що постає перед підприємствами при визначенні ключових цілей є формування ефективного набору KPI, оскільки їх копіювання KPI з галузевих списків або у інших підприємств без урахування особливостей призведе до їх нерелевантності. При цьому головною умовою формування набору KPI є наявність принаймні одного «провідного» (оперативного) показника та одного «сповільненого» (ретроспективного) показника.

Однією з перепон на завоюванні сегменту ринку та здорової конкуренції є відсутність аналізу показників, які відображають стан підприємства та незнання, як правильно побудувати ефективну стратегію. Цю проблему можна вирішити за допомогою інструментів портфельного аналізу підприємства. Для ТОВ «Орбіта Сервіс» було проведено аналіз згідно таких моделей: SWOT аналіз, Вибір орієнтирів категорії SMART, П'ять сил (Портер), Аналіз PEST, Матриця Ансофф, Матриця GE / McKinsey, ADL матриця та сформовано стратегію на основі отриманих результатів за моделями.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища у функціонуючих підприємств існує необхідність якісної організаційно-інформаційної моделі для створення та підтримки прийнятих рішень на етапах управління стратегією адаптивної до конкурентного середовища та виходу з нього. Сучасна та швидко змінювана за необхідністю організаційно-інформаційна модель аналітичного забезпечення стратегічного управління дозволить успішно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Доцільність удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення отримує виняткове значення для сучасних підприємств, інтегрованих в систему мережі Інтернет та визначаючи інформаційно-аналітичне забезпечення у процесі взаємодії та ототожнення з зовнішніми макро- та мікро факторами, а також для оцінки виходу за межі звичного конкурентного середовища у новостворені ніші при оціненій необхідності.

Удосконалення організаційно-інформаційної моделі лежить у площині адаптивного аналітичного забезпечення стратегії до інтеграції, диверсифікації, диференціації та інших змін на базі системної інтеграції стратегічного управління, що будуть направлені на створення гнучкої моделі. При цьому в основі інтеграції моделі повинна бути архітектоніка та структурування стратегічного аналітичного забезпечення процесу управління на базі методології стратегічного управління та аналізу, з використанням програмного забезпечення адаптивного до підприємства та ринку одночасно. Інформаційна ємність, структурно-управлінська орієнтація, інтеграційна направленість та адаптивні можливості створюють основу формування архітектоніко-структурованої

організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення стратегічного управління.

Оскільки основною метою архітектоніко-структурованого забезпечення є загальна перевага, а не ефективність окремих деталей, то зникає ізольований режим роботи, що дає можливість для ефективної взаємодії та гнучкості, при видозмінненні організаційно-інформаційної моделі, а точніше її розширення завдяки можливостям стратегії «блакитного океану» [44].

Стратегія «блакитного океану» виступає послідовною моделлю стратегічного управління направленою на створення нового ринку, де підприємство створювало би попит, а не намагалося б вижити в умовах посиленої конкуренції. При цьому традиційна модель лише набуває модифікації у частині її розширення.

Мета – вихід поза межі конкурентного середовища та створення нової ніші на ринку або нового ринку. В даній модифікації до основних принципів, що застосовуються при формуванні аналітичного забезпечення стратегічного управління необхідно додати такі: реконструкція меж ринку, фокусування на загальній картині, вихід за межі існуючого попиту, визначення стратегічної послідовності, подолання основних організаційних перешкод, внесення реалізації у стратегію. Методологія аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі «блакитного океану» наведена у Додатку X.

Розглядаючи основні компоненти моделей методології необхідно виділити таке аналітичне забезпечення:

1. Карта «Першовідкривачі – переселенці – колоністи» (ППК) – дана карта формується за рахунок цінності та інновації. Цінність грає важливу роль, оскільки змушує не зупинятися на досягнутому і оцінювати кожен напрямок бізнесу виходячи з цінності, яку воно забезпечує споживачам в поточний момент. Іншими словами, поточна частка ринку залежить від цінності, яку бізнес забезпечував в минулому. Інновації відіграють не менш важливу роль, оскільки дозволяють подолати існуючі галузеві умови. Навіть та галузь, де спостерігався спад, завдяки інноваціям може перетворитися в ринок, що демонструє значне зростання прибутку.

2. Стратегічна канва – мета якої з'ясувати, як співробітники бачать поточний стратегічний ландшафт галузі і в якій мірі враховують його, за якими факторами відбувається конкуренція.

3. Рамка «Шість шляхів» – відображає досвід взаємодії клієнтів з продуктом і розкриває проблеми, які галузь не змогла вирішити. Вирішення проблем допомагає виявити приховані можливості для виходу з конкурентного середовища і збільшення розміру ринку.

4. Модель «чотирьох дій» (Сітка «Ліквідувати – Знизити – Створити – Підвищити» (ERRC) – інструмент, який дозволяє трансформувати висновки, зроблені за результатами ринкових досліджень, в конкретні стратегічні варіанти, що забезпечують як диференціацію, так і оптимізацію витрат.

5. «Ціновий коридор» - інструмент, який використовується для визначення правильної ціни, для залучення нових цільових покупців. Встановлюючи стратегічну ціну на товар чи послугу, менеджери повинні оцінювати компроміси, які враховують покупці при прийнятті рішення про купівлю, а також рівень правового та ресурсного захисту, який заважатиме іншим підприємствам наслідувати їх пропозиції.

Інші компоненти удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення, а саме завдання, об'єкт, суб'єкт, предмет залишаються традиційними, але розширюється методологія та інформаційне забезпечення, згідно наведеної вище інформацією.

Отже, підсумовуючи вище викладений матеріал дане удосконалення (модифікація) організаційно-інформаційної моделі набуває нової характеристики, крім того надає підприємствам можливість для більш комбінованого, структурованого та раціонального розвитку.

Видозмінення традиційної моделі покликане в першу чергу змінити підхід до аналізу підприємств на результатах якого обирається та будується майбутня стратегія розвитку, а також для комплексного дослідження необхідності такої зміни та вихід за межі звичного сприйняття ринку, та конкурентної боротьби в ньому. Аналітичне забезпечення, що покладене у сутність модифікованої організаційно-інформаційної моделі виступає системним та практичним забезпеченням, що покликане заповнювати прогалини в області стратегій.

3.2 Інформаційні технології у забезпеченні ефективного стратегічного управління підприємства

Незважаючи на модифікацію та переваги традиційних методів, що використовуються в стратегічному аналізі при стратегічному управлінні єдиного повноцінного комплексу, який враховував би всі значущі елементи – не існує, а отже використання певного методу при стратегічному управлінні не є об'єктивним та не дає вичерпної та повністю ефективної інформації для побудови стратегії на майбутнє.

Крім того програмне забезпечення стратегічного управління повинне мати можливість аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та їх візуалізувати. Напрямок удосконалення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління є створення певного програмного продукту, який би задовольнив усіх користувачів та надав би повну і вичерпну інформацію для створення відповідної стратегії притаманної саме для досліджуваного підприємства в умовах конкурентного та позаконкурентного ринку.

Програмне забезпечення розділене два блоки, перший блок ділиться на чотири модулі, що характеризують конкурентне середовище і має таку схему:

1. Заповнення анкети бізнесу, внесення даних за минулі 3 роки, дані вносяться вручну або імпортуються.
2. Планування – модуль планування дозволяє сформулювати стратегічний план з використанням різних стратегічних інструментів, що виділяють найкращі напрямки розвитку підприємства. На даному етапі програма буде збирати дані на різних “шарах” стратегічного плану, аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, а також: мету, цілі, ключові показники ефективності та сформовані проекти. Основний функціонал модуля наведено у Додатку Ц.

У модулі “Планування” також існує підсистема згідно якої програмне забезпечення має можливість будуватися на нейронно - машинній системі функціонування, а саме на поєднанні певних методів та створенні на їх основі одного, а саме: комплексного аналізу PIMS, моделі GE/McKinsey та моделі «Shell»- DPM з урахуванням факторного аналізу та PEST аналізу можна вирішити проблему, що виникає на етапі традиційного стратегічного управління.

Програмне забезпечення традиційного стратегічного управління створюється на основі емпіричної моделі PIMS. Використання емпіричного матеріалу є перевагою, оскільки це дозволяє скоротити розрив між абстрактним і конкретним. Отже, головною перевагою є те, що стратегії які створюються у ній є досить успішними, так, як вже були перевірені на практиці, але вона не дає змогу оцінити вплив якісних показників, що є некоректним, оскільки вони можуть зіграти вирішальну роль та те, що цей проект реалізований лише стосовно високорозвинених, відносно стійких видів ринків і бізнесу [46].

Доповнення програми моделлю Ge/McKinsey дає можливість прибрати недолік стосовно якісних показників. Оскільки дана модель враховує якісні показники, які поділяються на 2 групи факторів суб'єктивного характеру.

Укрупнення програмного забезпечення моделлю «Shell» – DPM дає змогу порівнювати підприємства на різних стадіях життєвого циклу та збільшить значимість елементів, за рахунок того, що ціль «Shell» / DPM полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства, шляхом дослідження поточного надходження готівки та оцінки перспективної віддачі інвестицій та при цьому можна буде оцінювати не лише високорозвинені та стійкі види бізнесу.

Поєднання моделі Ge/McKinsey з моделлю «Shell» – DPM є доречним через те, що ці моделі побудовані на двовимірній матриці та поєднання кількісних і якісних показників в єдиній параметричній системі не буде спотворювати результати, а врахування факторів суб'єктивного характеру надаватиме змогу більш детально розглядати підприємство та вибирати подальшу стратегію з урахування внутрішньої специфіки.

Долучення моделі Mckinsey / General Electric до запропонованої програми призведе до розширення спектру конкурентоспроможність підприємства (товару) на поточному ринку, а також до оцінки перспективи товару в нових сегментах. За рахунок використання у розрахунках рівня конкурентоспроможності товару/підприємства і привабливості ринкового сегменту використовується інтегральний показник оцінки, який підвищує правдивість та вагомість (важливість) кожного критерію який буде задіяний у розрахунках.

Так, як завданням кожної з методик є встановлення факторів, що впливають на довгостроковий прибуток, які в сукупності на 80% пояснюють відмінності в показниках ефективності діяльності використання факторного аналізу буде доречне. Оскільки це методика комплексного вивчення та оцінка впливу факторів на величину результуючого показника, за умови, що можлива побудова багатфакторної залежності, в якій фактори повинні знаходитися в причинно-наслідкових зв'язках із досліджуваним показником це сприятиме проведенню оцінки впливу кожного фактору системи (підсистеми) на формування фінансових показників підприємства. Застосування такої економіко-математичної моделі дозволяє розширити факторну систему вводячи абсолютно новий набір індикаторів ефективності діяльності та знайти приховані, але об'єктивно існуючі закономірності та виявити статистичні зв'язки результативних ознак з факторами та прогнозувати розвиток процесу. Саме для прогнозування розвитку процесів буде доречним при створенні програмного забезпечення врахувати PEST аналіз. Оскільки він дозволяє оцінити макросередовище підприємства та є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на 3-5 років вперед, з щорічним оновленням даних. PEST аналіз є інструментом за допомогою якого підприємство може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризики для бізнесу, він легко піддається зміні і набуває нових варіацій. Доповнюючи компонентами PESTELI та галузевого аналізу ринку PEST більш детально розглядаються можливі зміни, які впливають на прибутковість існування в галузі та розробку тактичних дій, які можуть знизити негативний вплив факторів та максимізувати прибуток.

При створенні програми даним методом необхідне розділення підприємств на групи: за галузями, об'ємом бізнесу та за товарами, а саме: споживчі товари тривалого використання, споживчі товари нетривалого користування, капітальні товари, сировина та напівфабрикати, послуги, оптова та роздрібна дистрибуція.

Другим блоком програмного забезпечення є стратегія «блакитного океану», що запропонована як удосконалення традиційної організаційно-інформаційної моделі стратегічного управління, та у свою чергу складається з п'яти модулів, які можуть існувати окремо один від одного, але при необхідності за допомогою

нейронно – машинного навчання модулі будуть поєднуватися як між собою, так і між блоками і формувати відповідні рекомендації. Даний блок у своїй структурі буде сформований таким чином: п'ять модулів, які органічно розвивають стратегію.

Перший модуль відповідає за формування ідеї та визначає чи існує необхідність створення «блакитного океану». У цьому модулі використовується карта «Першовідкривачі – Переселенці – Колоністи», що визначає, які області принесуть найбільше всього переваг під час змін.

Другий модуль необхідний для формування чіткої картина поточного конкурентного середовища і формується за допомогою рамки «Шести шляхів».

Третій модуль визначає, так звані «больові точки» і характеризується безпрецедентною перевагою для покупців, аналітичне забезпечення складається з двох карт – «Корисність для покупця» та «Три яруси не клієнтів».

Під час використання четвертого модуля створюється комерційна привабливість нового ринкового простору та розробка альтернативних стратегічних варіантів, що дозволяють отримати диверсифікацію та встановити низьку вартість, при створенні ключових факторів, що порушують компроміс між вартість та ціною.

П'ятий модуль характеризується «Ярмарка «Блакитного океану» та формуванням кінцевої стратегічної канви розвитку та початком процесу її реалізації (Додаток Ч).

Програмне забезпечення функціонує на умовах конфіденційності, так як користувачі будуть отримувати статистичні дані взаємозв'язків змінних. Дані при цьому будуть виступати бізнес-одинацями.

Першо-початковими підприємствами, які виступають основними одиницями порівняння є підприємства, що функціонують на ринку протягом 4-6 років і є безпосередніми лідерами у своїх галузях та за своїм об'ємом.

За допомогою впровадження даного програмного забезпечення та його можливості інтеграції з іншими програма створюється додаткова перевага у вигляді вивчення, оцінки та прогнозуванні джерел прибутку, оцінки фінансової стійкості і рентабельність підприємства, аналіз динаміки витрат і грошових потоків підприємства, зміна та вихід за межі конкурентного середовища.

Використання різних методів та інструментів допоможуть оцінити конкурентоспроможність, як окремого продукту, так і цілого підприємства, оцінити можливості внутрішньої та зовнішньої загрози підприємства. І найголовніше, на основі проведеного комплексного аналізу буде запропоновано ефективні стратегії. Крім того дане програмне забезпечення є повним циклом функціонування стратегії.

Для українських та світових підприємств таке програмне забезпечення матиме велике значення, підприємства зможуть вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, допоможе малому та середньому бізнесу залишатися конкурентоспроможним на ринку незалежно від обставин які на ньому відбуваються, залучить на ринок нові підприємства та допоможе зарубіжним інвесторам отримати реальну інформацію про стан підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Доцільність удосконалення організаційно-інформаційної моделі аналітичного забезпечення отримує виняткове значення для сучасних підприємств, інтегрованих в систему мережі Інтернет та визначаючи інформаційно-аналітичне забезпечення у процесі взаємодії та ототожнення з зовнішніми макро- та мікро факторами, а також для оцінки виходу за межі звичного конкурентного середовища у новостворені ніші при оціненій необхідності. Удосконалення організаційно-інформаційної моделі лежить у площині адаптивного аналітичного забезпечення стратегії до інтеграції, диверсифікації, диференціації та інших змін на базі системної інтеграції стратегічного планування, управління та контролю, що будуть направлені на створення гнучкої моделі. Видозмінення організаційно-інформаційної моделі лежить у її розширенні завдяки можливостям стратегії «блакитного океану».

Незважаючи на модифікацію організаційно-інформаційної моделі та переваги традиційних методів єдиного комплексу, який враховував би всі необхідні складові не існує, тож можна стверджувати, що формування стратегії лише на декількох методах не є об'єктивним. Тому необхідно сформувати таке

програмне забезпечення, що буде враховувати структури дослідження при конкурентному та поза конкурентному аналізі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Поняття аналітичного забезпечення має давню історію, воно розширилося та набувало більших масштабів з кожним етапом розвитку господарської діяльності та економіки. На сьогоднішній день аналітичне забезпечення формується на різних рівнях, як на макро-, так і на мікрорівні Головним джерелом є усі дані, які можна зібрати, проаналізувати та сформулювати певні висновки про ринок, конкурентів та підприємство.

Зростання ролі аналітичного забезпечення, як засобу стратегічного управління обумовлюється різними обставинами. По-перше, необхідністю неухильного підвищення ефективності діяльності у зв'язку з загостренням конкуренції і тяжінням у задоволенні потреб споживачів. По-друге, створенням нових форм господарювання та цифровізація економіки.

Для аналітично забезпечення стратегічного управління побудова організаційно-інформаційної моделі є необхідною передумовою при створенні системи збору даних. Модель, яка створюється щодо аналітичного забезпечення в системі стратегічного управління є досить трудомісткою та неповною, потребує розширення можливостей її складових які будуть використані для формування та обґрунтування найбільш оптимальної стратегії.

Питання метрики оцінки показників ефективності (KPI) дало змогу визначити, що вони є необхідними показниками для відображення прогресу підприємства у досягненні ключових цілей та виступаючи оперативним аналітичним забезпеченням на всіх етапах стратегічного управління. Основою проблемою, що постає перед підприємствами при визначенні ключових цілей є формування ефективного набору KPI, при цьому головною умовою формування набору KPI є наявність принаймні одного «провідного» (оперативного) показника та одного «сповільненого» (ретроспективного) показника.

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було обрано підприємство ТОВ «Орбіта Сервіс» для більш наочного відображення процесу аналітичного забезпечення та побудови сценарію стратегічного розвитку. Аналіз господарської діяльності дав змогу оцінити підприємство і зробити висновок, що

фінансовий стан ТОВ «Орбіта Сервіс» є задовільним. Згідно проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має відносно стійку позицію на ринку між невеликими гравцями, яка потребує більш виваженої політики на майбутнє. Портфельний аналіз дав змогу оцінити, яка стратегія для підприємства є найбільш вигідною та виваженою – це залишитися на поточному ринку та збільшувати свій вплив за рахунок використання можливостей Інтернет просування. При нарощенні обсягів чистого прибутку першочерговою стратегією є продаж програмного забезпечення.

Отже, досліджуючи питання аналітичного забезпечення стратегічного управління можна зробити висновок, що забезпеченість інформаційною базою з даного питання є недостатньою на сьогоднішній день, вона не враховує сучасні тенденції до конкуренції та вихід на ринку позбавлені конкуренції для побудови стратегій на майбутнє. Сама організаційно-інформаційна модель з даного питання є досить об'ємною та недостатньо вичерпною, що при проведенні потребує значних витрат часу та людських ресурсів. Тому для швидкого та оперативного аналітичного забезпечення запропоновано створити та впровадити програмне забезпечення, яке дозволяє всебічно та в комплексі оцінити дані підприємства, його позицію на ринку та розробити стратегію подальшого розвитку.

За допомогою програми можна буде визначити ефективність використання потенційних можливостей підприємства таких, як: здатність до ризику, грошові надходження, відновлення певних видів діяльності підприємства, можливість залучення фінансових ресурсів, що не брали безпосередньої участі у виробничому процесі, збільшення обсягів виробництва та скорочення витрат на виробництві, якщо це можливо здійснити, пошук нових ринків збуту та створення нових продуктів на вже зайнятому. Впровадження такої програми надасть підприємствам можливість не витратити значні фінансові та нефінансові ресурси для аналітичного забезпечення в системі стратегічного управління. У зв'язку з цим підприємства зможуть в оперативному режимі бути здатними до диверсифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер Ю. Практическое руководство по статистическому управлению процессами / Ю. Адлер, В. Шпер // Москва: Альпина Паблишер – 2018 – С.234.
2. Вишнякова М. КРІ. Внедрение и применение // Санкт-Петербург: Питер – 2016 – С.384.
3. Гордополов В.Ю. Застосування портфельного аналізу в стратегічному управлінні підприємством / Гордополов В.Ю., Гуняга Н.О.// Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів ВНІЕ ТНЕУ – 2017 – С. 103-106
4. Грант Р. Современный стратегический анализ / Роберт Грант // 9-е изд. – Санкт-Петербург: Питер – 2018 – С. 672
5. Гуняга Н. О. «Блакитний океан»: необхідність чи привілеї? // Scientific discoveries: projects, strategies and development – 2019 – С.19-21. DOI 10.36074/25.10.2019.v1.02
6. Діксіт А. К., Баррі Дж. Нейлбафф Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри / А. К. Діксіт, Б. Дж. Нейлбафф // Львів: Видавництво Старого Лева – 2019 – С. 616.
7. Замула І. В. Організація аналізу фінансових результатів в межах маркетингового дослідження конкурентних переваг / І. В. Замула, Т. С. Примак // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2016 – № 2 – С. 12-19.
8. Кім В. Чан Стратегія Блакитного Океану. Час змін / В. Чан Кім, Р. Моборн // Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля» – 2018 – С. 228.
9. Кім В. Чан Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / В. Чан Кім, Р. Моборн // Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля» – 2016 – С. 384.
10. Ковтуненко Ю.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності // Глобальні та національні проблеми економіки №18 – 2017 – С. 234-238

11. Кузнецова Е. Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова // Екатеринбург: Урал – 2016 – С.131
12. Лейнванд П. Стратегія, що працює / П. Лейнванд, Ч. Мейнард, А. Кляйнер // Харків: Фабула – 2019 – С.256.
13. Мних Є.В. Фінансовий аналіз : підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.
14. Пуцентейло, П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П. Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3-4 (62). – С. 196–205.
15. Ремарчук В. Н. Інформаційна аналітика як інструмент стратегічного управління / Контури майбутнього: технології та інновації в культурному контексті. Колективна монографія // СПб.: Астерион – 2017 – С.121-126.
16. Розин М. Успіх без стратегії. Як припинити планувати і почати робити бізнес // Харків: Фабула – 2018 – С.352.
17. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук // Москва: Альпина Паблицер – 2018 – С.144
18. Савчук В. Как разработать стратегический план / В. Савчук Д. Ковалев // Київ: Баланс Бизнес Букс – 2018 – С. 208.
19. Саленбахер Ю. Создайте личный бренд. Как находить возможности, развиваться и выделяться / Ю. Саленбахер // Москва: Манн, Иванов и Фербер – 2016 – С.240.
20. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець // Київ: Кондор-Видавництво – 2017 – С.412.
21. Трейси Б. Турбостратегия. Как преобразовать бизнес и резко повысить прибыли / Б. Трейси // Минск: Попурри – 2019 – С. 192.
22. Фрэнкс Б. Революция в аналитике. Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики / Б. Фрэнкс // Москва: Альпина Паблицер – 2018 – С. 316.
23. Эрл Т. Основы Big Data. Концепции, алгоритмы и технологии / Т. Эрл // Киев: Баланс Бизнес Букс – 2018 – С.320.
24. Blokdyk G. Business KPIs a complete guide / G. Blokdyk // London: 5STARCOOKS – 2019 – P.240.

25. Blokdyk G. Digital KPIs a complete guide / G. Blokdyk // London:5STARCOOKS – 2019 – P.308.
26. Blokdyk G. KPI Management a complete guide / G. Blokdyk // London:5STARCOOKS – 2019 – P.242.
27. Blokdyk G. KPIs And Metrics a complete guide / G. Blokdyk // London:5STARCOOKS – 2019 – P.312.
28. Deneffe D. Fad-Free Strategy: Rigorous Methods to Help Executives Make Strategic Choices Confidently / D. Deneffe, H. Vantrappe// London:Routledge – 2019 – P.319.
29. Dornberger R. Business Information Systems and Technology 4.0: New Trends in the Age of Digital Change / R.Dornberger // Berlin:Springer – 2018 – P.288.
30. Ebrahimi M. Modeling and Simulation Techniques for Improved Business Processes / M. Ebrahimi // Hershey:Business Science Reference – 2018 – P.272.
31. Elgersma E. The Strategist's Analysis Cycle: Handbook /E. Elgersma // New Delhi:LID Publishing – 2017 – P.797.
32. Evans J. R. Business Analytics: Methods, Models, and Decisions / J. R. Evans // London:Pearson – 2019 – P.676.
33. Gladden M. E. From Strategic Analysis to Organizational Foresight / M. E. Gladden // Indianapolis:Synthypnion Business – 2017 – P.298.
34. Greasley A. Simulating Business Processes for Descriptive, Predictive, and Prescriptive Analytics / A. Greasley // Berlin:De Gruyter – 2019 – P.352.
35. Hargiss K., Howard C. Strategic Information Systems and Technologies in Modern Organizations / K. Hargiss, C. Howard // Pennsylvania: Information Science Reference – 2017 – P.388.
36. Helmold M., Samara W. Progress in Performance Management / M. Helmold, W. Samara // Berlin:Springer – 2019 – P.179.
37. Hosseinian A. Far Strategic Engineering for Cloud Computing and Big Data Analytics / A. Hosseinian // Berlin:Springer – 2017 – P.226.
38. Key B. M. Business Analytics: The 60+ Business Analysis Tools Every Manager Needs To Know / Bernard Marr Key // New Jersey: FT Publishing International – 2016 – P.272.
39. Kohtamäki M. Real-time Strategy and Business Intelligence: Digitizing Practices and Systems / M. Kohtamäki // London:Palgrave Macmillan –2018 – P.244.

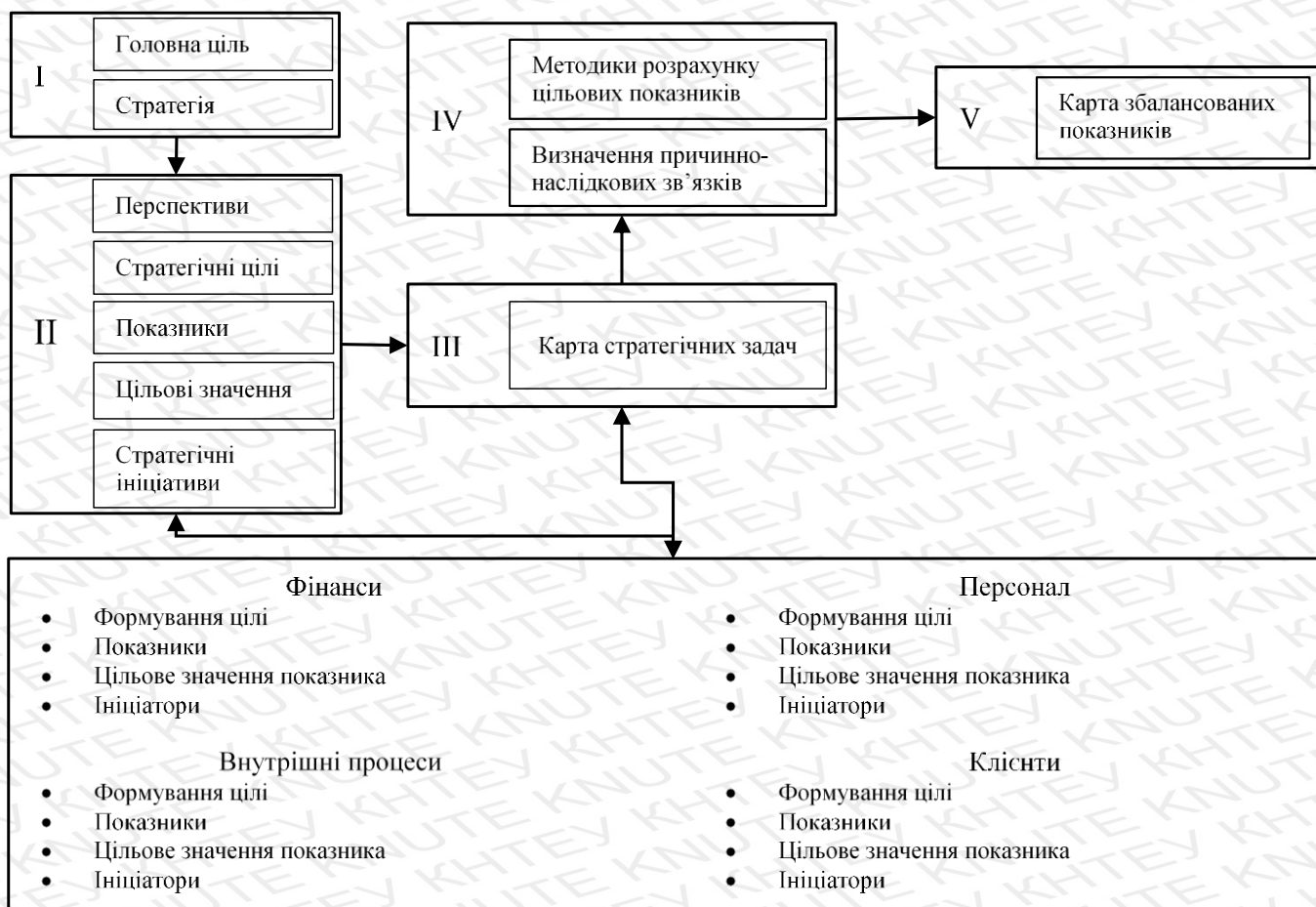
40. Kunc M. Strategic Analytics: Integrating Management Science and Strategy / M. Kunc // New Jersey:Wiley – 2018 – P.392.
41. Mayer J. H., Quick R. Business Intelligence for New-Generation Managers: Current Avenues of Development / J. H. Mayer, R. Quick// Berlin:Springer – 2015 – P.136.
42. Mckeown M. The Strategy Book: How to think and act strategically to deliver outstanding results / Max Mckeown // New Jersey:FT Press – 2019 – P.280.
43. Mize E. Data Analytics: The Ultimate Beginner's Guide to Data Analytics / Edward Mize // California:CreateSpace Independent Publishing Platform – 2017 – P.86
44. Morabito V. Big Data and Analytics: Strategic and Organizational Impacts / V. Morabito // Berlin:Springer – 2015 – P.210.
45. Marquez G. Advanced Business Analytics / G. Marquez, F. Pedro, B. Lev // Berlin:Springer – 2015 – P.243.
46. Piyanka J. Behind Every Good Decision: How Anyone Can Use Business Analytics to Turn Data into Profitable Insight / J. Piyanka, Sh. Puneet // New York City:AMACOM – 2014 – P.276.
47. Planellas M. Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models / M. Planellas // Cambridge:Cambridge University Press – 2019 – P.205.
48. Ratzesberger O. The Sentient Enterprise: The Evolution of Business Decision Making / O. Ratzesberger, M. Sawhney, Th. H. Davenport // New Jersey:Wiley – 2017 – P.158.
49. Sedniev A. Perfect Startup: A Complete System for Becoming a Successful Entrepreneur/ A. Sedniev // Independently published – 2019 – P.142.
50. Sinek S. The Infinite Game / S. Sinek // New York City:Portfolio – 2019 – P.266.
51. Sloan J. Learning to Think Strategically / J. Sloan // London:Routledge –2019 – P.326.
52. Wilkinson A. J From Strategy to Success: Develop a winning organisational strategy and convert it into success / A. J Wilkinson // Independently published – 2019 – P.137.
53. Winter H. The Business Analysis Handbook: Techniques and Questions to Deliver Better Business Outcomes / Helen Winter // London:Kogan Page – 2019 – P.278.
54. Wiraeus D. Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness / D. Wiraeus, J. Creelman // London:Palgrave Macmillan – 2018 – P.276.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок 1.1

Стратегічна карта



Огляд спеціальної літератури з теми дослідження

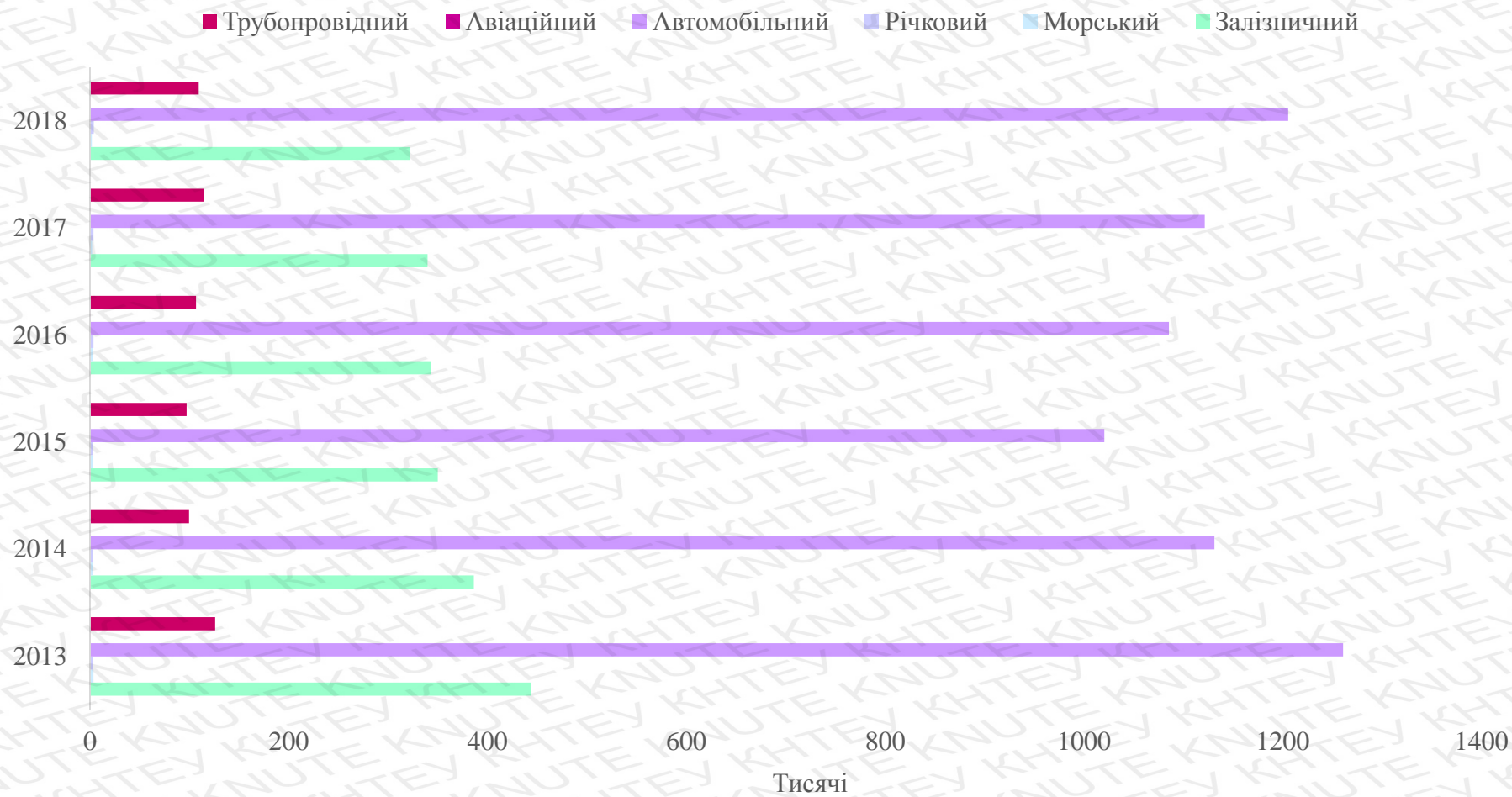
№	Джерело	Проблемні питання, що розкрито в спеціальній літературі та стосуються окремих аспектів теми випускної кваліфікаційної роботи
1	2	3
1	Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры	Відображається зміст та технології процесу стратегічного аналізу на різних рівнях розробки та реалізації стратегії. Визначені вимогам, що ставляться до підготовки інформації, відображені сучасні методи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та методів контролінгу в процесі реалізації стратегії розвитку бізнесу.
2	Pankaj Ghemawat The New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times	Розглянуто конкуренцію в рамках процесу глобалізації. Наведено різні стратегічні варіанти, щоб максимально використовувати конкурентні переваги, спираючись на міжнародну присутність. Відображено найкращі міжнародні практики глобалізації підприємств.
3	Todd Zenger Beyond Competitive Advantage: How to Solve the Puzzle of Sustaining Growth While Creating Value	Дослідження питання реагування та використання унікальних можливостей розвитку. Дослідження розвитку та використання можливостей нових ринків на прикладі Disney, Apple та Cemex. Розглянуто питання мінливості економічного, технологічного та соціального середовища у площині конкурентних переваг.
4	Jeff Gothelf, Josh Seiden Sense and Respond: Evolving from a planned organization to an agile one, better suited to evolve in sync with the market	Поставлено під сумнів життєвий цикл товарів і послуг - від розробки до комерціалізації. Проаналізовано цикли на прикладі Zara, PayPal, Etsy, Facebook тощо. Описано методи, які використовуються для переходу у цифровий простір: автономні команди, прозорість результатів та орієнтація на постійне вдосконалення.
5	Don Tapscott, Alex Tapscott Blockchain Revolution	Наведено сім принципів блокчейн-економіки та їх на економічні сектори. Розкриваються основні моменти механіки блокчейну та модернізація підприємства з урахуванням даного впливу.
6	Bernard Marr Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things Paperback	Розглядається використання даних як стратегічного активу. Відображено процес створення надійної стратегії передачі даних. Пояснюється, як визначити стратегічні потреби в даних, які методи використовувати для збору даних та як перевести дані в організаційну інформацію для поліпшення прийняття бізнес-рішень та ефективності.

1	2	3
7	Mikalef, Patrick; Ilias, Pappas O.; Giannakos, Michail; Krogstie, John; and Lekakos, George, Big Data and Strategy: A research Framework	Визначено вплив Big Data на конкурентні стратегії. Було зроблено акцент на технічних аспектах великих даних з обмеженою увагою на організаційні зміни, які вони спричиняють, і на те, як їх слід стратегічно використовувати. Визначено механізми та процеси, за допомогою яких Big Data можуть додати ділову цінність для підприємств та мати чітке уявлення про різні елементи та їх взаємозалежності.
8	Nicolas Pröllochs, Stefan Feuerriegel, Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling	Розширення сукупності інструментів управління (наприклад, SWOT-аналіз або матриця частки зростання), пропонуючи автоматизовану рамку пошуку тексту. Визначено ключові проблеми, з якими стикається підприємство у процесі бізнес аналітики та кількісно оцінюється ризик підприємства з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, визначаючи бізнес-підрозділи, діяльність та процеси, що піддаються ризику, а також порівнюючи її з конкурентами чи ринком.
9	12th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems 2017, Lněnička, Martin & Máchová, Renáta & Komárková, Jitka & Čermáková, Ivana. (2017). Components of Big Data Analytics for Strategic Management of Enterprise Architecture	Визначено важливість концепції стратегічного управління під тиском застосування аналітики великих даних, як інструменту підвищення ефективності процесів прийняття рішень та моніторингу в організаціях. Запропоновано систематичний підхід до відображення переваг, що зумовлені аналітикою великих даних з точки зору архітектури підприємства з акцентом на важливості стратегічного управління.
10	Ремарчук В. Н. Информационная аналитика как инструмент стратегического управления	У статті розглядається інформаційна аналітика як самостійна науково-практична сфера, яка перебуває на стику інформатики, як інструменту аналітики, математики в інтересах аналітики і власне аналітики. Пропонується модель підготовка інформаційно-аналітичної сфери для підприємств. При цьому аналітика, в умовах інформаційного суспільства, розглядається як сучасний інструмент стратегічного управління, що сприяє якісному прийняттю управлінських рішень.

1	2	3
11	<p>О. В. Побережець Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 155-161</p>	<p>У статті визначені технології управління результатами діяльності з урахуванням способів реалізації управлінських процедур. Запропоноване інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання. Визначено принципи формування моделі збалансованої системи показників діяльності промислового підприємства. Запропоновані принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання.</p>
12	<p>Пуцентейло, П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3-4 (62). – С. 196–205.</p>	<p>Метою статті є теоретичний огляд і практична реалізація стратегічного аналізу як ключового елемента стратегічного управління. Встановлено, що метою стратегічного аналізу є оцінка найбільш значущих впливів на поточний і майбутній стан підприємства. Розроблені підходи дали змогу виокремити найбільш привабливі стратегії для розвитку суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах. Окреслено основні етапи стратегічного аналізу потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що стратегічний аналіз може допомогти підприємству реалізувати його стратегічне бачення.</p>
13	<p>Філатова, І. (2018) “information and analytical support of the customer-oriented strategic management in the system of corporate security of construction enterprises”, innovative technologies and scientific solutions for industries, (2 (4), pp. 50-56. Doi: 10.30837/2522-9818.2018.3.050.</p>	<p>Вивчено специфіку запровадження орієнтованого на клієнта стратегічного управління корпоративними будівельними підприємствами та інформаційно-аналітичну підтримку цього процесу. Розглянуто вплив управління, орієнтованого на замовника, на корпоративну безпеку будівельних компаній. Охарактеризовано стратегічні аспекти впровадження управління, орієнтованого на клієнтів, у діяльність корпоративних будівельних підприємств.</p>
14	<p>Christina Matz Carnes, Kai Xu, David G. Sirmon and Reha Karadag, How Competitive Action Mediates the Resource Slack–Performance Relationship: A Meta-Analytic Approach, Journal of Management Studies, 56, 1 – 2018 – 57-90p.</p>	<p>Теоретично розширили модель слабкої продуктивності за рахунок включення посередництва, в яких конкурентна поведінка підприємства спрямовує використання слабких ресурсів на реалізацію поставлених цілей. Створено аналітичну модель структурного рівняння, що підтримує посередництво, показуючи, що конкурентна поведінка дає певне вирішення суперечливого розуміння того, як слабкості впливають на результативність.</p>

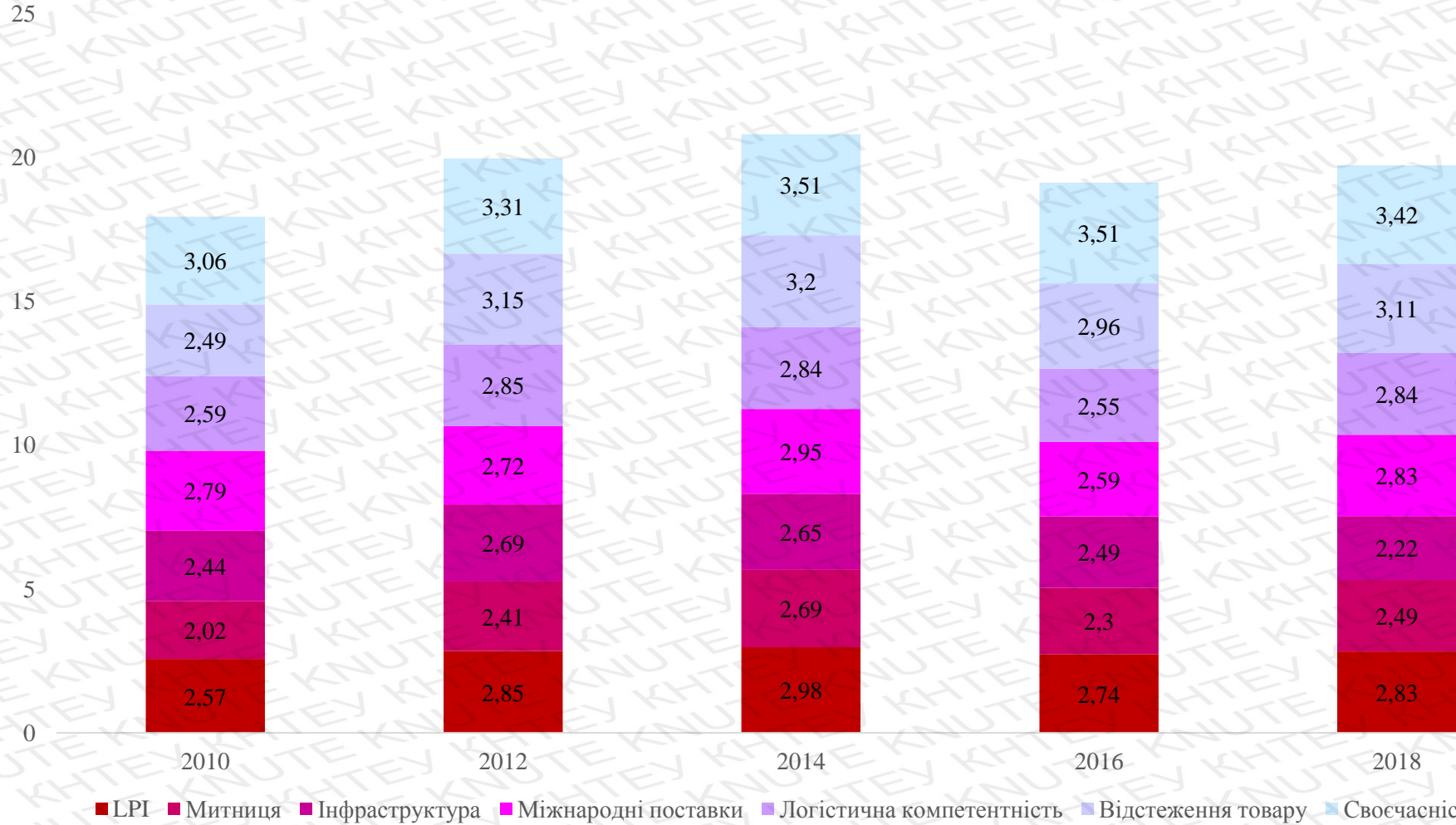
1	2	3
15	Robert Kozielski Mastering Market Analytics: Business Metrics	Представлено різні системи вимірювань показників, а також поширені помилки, допущені підприємствами в процесі вимірювання діяльності та рекомендації, щодо уникнення цих помилок.
16	David Wiraeus, James Creelman Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness, Hardcover	Сформована система збалансованих показників з урахуванням цифрової епохи. Розроблена система впровадження на підприємстві та адаптації до зовнішніх змін. Надано покрокове керівництво для гнучкого управління стратегією: від формулювання до впровадження, навчання та адаптації.
17	Martin Kunc Strategic Analytics: Integrating Management Science and Strategy, Wiley	Охарактеризовано стратегічну аналітику в контексті інтеграція управлінської науки та стратегії поєднуючи стратегії та управління. Визначено стратегічні проблеми та вирішення їх за допомогою моделювання.
18	Amin Hosseinian-Far, Muthu Ramachandran, Dilshad Sarwar Strategic Engineering for Cloud Computing and Big Data Analytics, Springer	Відображено використання широкого спектру стратегічних інженерних концепцій, теорій та прикладних досліджень для підвищення безпеки, безпеки та стійкості складних та масштабних інженерних та комп'ютерних систем. Уперше детально розглядаються концепції проектування системи, життєвого циклу, оцінки впливу та безпеки, щоб показати, як ці ідеї можуть бути привнесені у моделювання, аналіз та проектування інформаційних систем із зосередженим поглядом на хмарні обчислювальні системи та аналітику великих даних.
19	Matthew E. Gladden From Strategic Analysis to Organizational Foresight: 65 Techniques for Diagnosing, Synthyption Business	Наводить покрокові етапи з використання десятків найважливіших інструментів для формування організаційного розуміння, а також дослідження їх основної природи та мети. Відображено використання концепція «Стратегічного майбутнього хабу» як засобу для розуміння восьми областей. Наведене пояснення не тільки традиційним аналітичним інструментом, а й новим методам в галузі ф'ючерсних досліджень, таких як аналіз проблем, що виникають, перехід, трансформація, морфологічний аналіз, ф'ючерсне колесо та аналіз перехресного впливу.
20	Piyanka Jain, Puneet Sharma Behind Every Good Decision: How Anyone Can Use Business Analytics to Turn Data into Profitable Insight	Розкрито питання складання плану, орієнтованого на гіпотези, підкріплення гіпотез даними, перетворення їх на уявлення та прийняття рішення на їх основі.

Динаміка перевезень в Україні 2013-2018 рр.



Джерело даних: ukrstat.gov.ua

Динаміка індексу LPI в Україні



Джерело даних: hlpi.worldbank

Додаток Д
Таблиця 1.2

*Всього 504/12
7-02-15/1
Селів
Н.А. Геремко
Головний бухгалтер
приватне підприємство
"Орбіта-Сервіс"
вул. Шолуденка, 6.14 м. Вишгород, Київська обл.*

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ "ОРБИТА-СЕРВІС"	Дата (рік, місяць, число)	2015 01 01
Територія		за ЄДРПОУ	31204249
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	3221810100
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб	3	за КВЕД	52.29
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вул.Шолуденка, б.14 м. Вишгород, Київська обл., 07300, 0443906672		
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31 Грудня 2014 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	40.2	29.4
первісна вартість	1011	78.3	88.8
знос	1012	(38.1)	(59.4)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	40.2	29.4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	0.6	1.9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	215.3	365.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	298.1	472.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	49.8	57.8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	458.0	709.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	27.5
Витрати майбутніх періодів	1170	6.5	6.5
Інші оборотні активи	1190	2.9	3.8
Усього за розділом II	1195	981.4	1586.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1021.6	1616.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(28.1)	233.9
Неоплачений капітал	1425	(0.5)	(0.5)
Усього за розділом I	1495	-16.8	245.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	21.8	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

товари, роботи, послуги	1615	7.5	36.2
розрахунками з бюджетом	1620	304.1	478.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	57.5	57.5
розрахунками зі страхування	1625	10.3	10.3
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	694.7	845.8
Усього за розділом III	1695	1038.4	1371.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1021.6	1616.3

2. Звіт про фінансові результати
за 2014 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1002.0	434.8
Інші операційні доходи	2120	-	0.1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1002.0	434.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(157.4)	(36.4)
Інші операційні витрати	2180	(575.5)	(362.7)
Інші витрати	2270	(7.0)	(2.3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(739.9)	(401.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	262.1	33.5
Податок на прибуток	2300	-	(6.4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	262.1	27.1

Керівник

Головний бухгалтер

/ Балай А. Ю. /

(ініціали, прізвище)

/ Кудряшова Л. М. /

(ініціали, прізвище)



Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2


ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
 суб'єкта малого підприємництва

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

Підприємство	ТОВ "ОРБИТА-СЕРВІС"	Дата (рік, місяць, число)	2016 01 01
Територія	КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН	за ЄДРПОУ	31204249
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	3221810100
Вид економічної діяльності	експедиційні послуги	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	3	за КВЕД	52.29
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вул.Шолуденка, б.14 м. Вишгород, Київська обл., 07300, 0443906672		

1. Баланс
 на 31 Грудня 2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	29.4	√ 24.1
первісна вартість	1011	88.8	108.8
знос	1012	(59.4)	(84.7)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	29.4	√ 24.1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1.9	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	365.4	√ 126.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	472.4	√ 698.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	57.8	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	709.4	√ 525.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	27.5	√ 362.2
Витрати майбутніх періодів	1170	6.5	√ 1.9
Інші оборотні активи	1190	3.8	√ 3.4
Усього за розділом II	1195	1586.9	√ 1717.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1616.3	√ 1741.8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	√ 11.8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	233.9	√ 625.0
Неоплачений капітал	1425	(0.5)	√ (0.5)
Усього за розділом I	1495	245.2	√ 636.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

товари, роботи, послуги	1615	36.2	48.8
розрахунками з бюджетом	1620	478.8	814.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	57.5	99.7
розрахунками зі страхування	1625	10.3	10.3
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	845.8	231.8
Усього за розділом III	1695	1371.1	1105.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1616.3	1741.8

2. Звіт про фінансові результати
за 2015 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1682.6	1002.0
Інші операційні доходи	2120	939.5	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2622.1	1002.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(310.3)	(157.4)
Інші операційні витрати	2180	(1770.7)	(575.5)
Інші витрати	2270	(1.6)	(7.0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2082.6)	(739.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	539.5	262.1
Податок на прибуток	2300	(148.5)	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	391.0	262.1

Керівник

Головний бухгалтер

/ Балай А. Ю. /

(ініціали, прізвище)

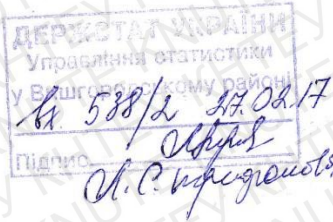
/ Кудряшова Л. М. /

(ініціали, прізвище)



Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2



Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ "ОРБИТА-СЕРВІС"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ 2017 01 01
Територія	КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН ВИШГОРОД	за ЄДРПОУ	31204249
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	3221810100
Вид економічної діяльності	ЕКСПЕДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	4	за КВЕД	52.29
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вул.Шолуденка, б.14 м. Вишгород, Київська обл., 07300, 0443906672		
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31 Грудня 2016 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	24.1	32.6
первісна вартість	1011	108.8	129.6
знос	1012	(84.7)	(97.0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	24.1	32.6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	126.3	98.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	698.3	766.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	27.8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	525.6	295.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	362.2	539.5
Витрати майбутніх періодів	1170	1.9	5.9
Інші оборотні активи	1190	3.4	3.7
Усього за розділом II	1195	1717.7	1709.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1741.8	1742.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	625.0	501.9
Неоплачений капітал	1425	(0.5)	(0.5)
Усього за розділом I	1495	636.3	513.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

товари, роботи, послуги	1615	48.8	64.1
розрахунками з бюджетом	1620	814.6	1017.2
у тому числі з податку на прибуток	1621	99.7	57.5
розрахунками зі страхування	1625	10.3	8.6
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	231.8	139.4
Усього за розділом III	1695	1105.5	1229.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1741.8	1742.5

2. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1493.3	1682.6
Інші операційні доходи	2120	-	939.5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1493.3	2622.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(365.7)	(310.3)
Інші операційні витрати	2180	(963.8)	(1770.7)
Інші витрати	2270	-	(1.6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1329.5)	(2082.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	163.8	539.5
Податок на прибуток	2300	(30.0)	(148.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	133.8	391.0

Керівник

Головний бухгалтер



/ Балай А. Ю. /

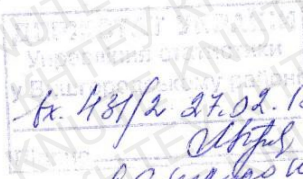
(ініціали, прізвище)

/ Кудряшова Л. М. /

(ініціали, прізвище)

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2



Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	2018 01 01	
Підприємство	ТОВ "ОРБИТА-СЕРВІС"	за ЄДРПОУ 31204249
Територія	КИЇВСЬКА ОБЛ. ВИШГОРОДСЬКИЙ Р-Н, М.ВИШГОРОД	за КОАТУУ 3221810100
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ 240
Вид економічної діяльності	ЕКСПЕДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ	за КВЕД 52.29
Середня кількість працівників, осіб	4	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	вул.Шолуденка, б.14 м. Вишгород, Київська обл., 07300, 0443906672	

1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД 1801006
на 31 Грудня 2017 р.		

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	32.6	24.3
первісна вартість	1011	129.6	129.6
знос	1012	(97.0)	(105.3)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	32.6	24.3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	1.0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	98.5	343.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	766.5	449.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	27.8	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	295.8	86.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	539.5	170.8
Витрати майбутніх періодів	1170	5.9	319.0
Інші оборотні активи	1190	3.7	7.9
Усього за розділом II	1195	1709.9	1377.4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1742.5	1401.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	501.9	518.1
Неоплачений капітал	1425	(0.5)	(0.5)
Усього за розділом I	1495	513.2	529.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

товари, роботи, послуги	1615	64.1	14.8
розрахунками з бюджетом	1620	1017.2	459.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	57.5	3.3
розрахунками зі страхування	1625	8.6	5.3
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	139.4	392.4
Усього за розділом III	1695	1229.3	872.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1742.5	1401.7

2. Звіт про фінансові результати за 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	645.0	1493.3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	645.0	1493.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(136.6)	(365.7)
Інші операційні витрати	2180	(488.6)	(963.8)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(625.2)	(1329.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	19.8	163.8
Податок на прибуток	2300	(3.6)	(30.0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	16.2	133.8

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Балай А. Ю. /

(ініціали, прізвище)

Кудряшова Л. М. /

(ініціали, прізвище)



Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
Товариство з обмеженою відповідальністю "ОРБИТА-СЕРВІС"

Дата(рік,місяць,число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Коди		
2019	01	01
31204249		
3221810100		
240		
52.29		

Територія КИЇВСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності інша допоміжна діяльність у галузі транспорту
Середня кількість працівників, осіб 3
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон вулиця Шолуденка, буд. 14, м. ВИШГОРОД, КИЇВСЬКА обл., 07300

0445792174

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	24,3	22,5
первісна вартість	1011	129,6	149,5
знос	1012	(105,3)	(127,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	24,3	22,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1,0	6,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	343,4	273,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	449,3	449,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86,0	143,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	170,8	58,6
Витрати майбутніх періодів	1170	319,0	398,7
Інші оборотні активи	1190	7,9	8,1
Усього за розділом II	1195	1 377,4	1 338,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1 401,7	1 360,7

Продовження додатку Д

Продовження табл. 1.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,8	11,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	518,1	533,0
Неоплачений капітал	1425	(0,5)	(0,5)
Усього за розділом I	1495	529,4	544,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14,8	14,3
розрахунками з бюджетом	1620	459,8	454,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	3,3	3,0
розрахунками зі страхування	1625	5,3	5,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	392,4	342,6
Усього за розділом III	1695	872,3	816,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1 401,7	1 360,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	905,4	645,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	905,4	645,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(312,5)	(136,6)
Інші операційні витрати	2180	(574,1)	(488,6)
Інші витрати	2270	(0,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(887,2)	(625,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18,2	19,8
Податок на прибуток	2300	(3,3)	(3,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	14,9	16,2



Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Балаш А.Ю.

Балаш Анатолій Юрійович

ЕП Кудряшова
Л.М.

Кудряшова Любов Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Характеристика моделей стратегічного управління

№ п/п	Назва моделі стратегічного управління	Характеристика моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1.	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Це управління, при якому планування стратегії здійснюється одночасно з плануванням можливостей (ресурсів) підприємства. Це дозволяє відсіяти заздалегідь нездійсненні стратегії. Крім того, при виконанні стратегії підприємство одночасно з діями спрямованими на поліпшення конкурентної позиції підприємства розвивається і її ресурсна база	Дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	Обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Управління на основі ранжування стратегічних задач	Полягає в ранньому виявленні несподіваних змін як всередині, так і поза підприємством і швидкого реагування на них. Для вирішення завдань з мінливими умовами в даному методі використаний принцип своєчасних рішень, що передбачає раннє виявлення важливих змін	Перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	Не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
3.	Управління в умовах стратегічних несподіванок	Використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу	Дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	Очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Управління за слабкими сигналами	Грунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів»	Реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	Очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Підприємницька модель	Характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів	Орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	Неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6.	Адаптивна модель	Грунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Підхід ефективний при стабільних зовнішніх умовах	Обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	Складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7.	Модель на основі планування	Передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип властивий великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів	Використання стратегічного планування	Базується на можливості передбачення майбутнього
8.	На основі «стратегічної прогалини»	Передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства	Колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	Пошук стратегічної ніші

Продовження дод. Е
Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5
9.	На врахуванні стратегічних переваг підприємства	Базується на використанні результатів SWOT-аналізу	Виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	Відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10.	На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	Передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів	Оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	Орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11.	На створенні позитивного іміджу підприємства	Передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій	Формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	Орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
12.	На врахуванні розміру підприємства	Передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів	Побудова специфічної організаційної структури підприємства	Не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

Необхідна інформація в стратегічному управлінні

№	Назва	Інформація, що використовується
Стратегічне планування		
1	Визначення цілі та місії	Загальна інформація про зовнішнє середовище, потенціал ринку, ринкові ніші, власні ресурси.
2	SWOT-аналіз	Інформація про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.
3	Аналіз стратегічного положення підприємства на ринку	Оцінка привабливості певного сегменту, його розмірів та динаміки розвитку, оцінка частини ринку, рентабельність, життєвий цикл, аналіз технологій, що використовуються на ньому, конкурентний аналіз.
4	Вибір стратегії (моделі стратегії)	Рекомендації, особистий досвід, конфіденційна інформація, поради спеціалістів.
5	Оцінка вибраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії
6	Виконання стратегії та контроль	Інформація про заходи всередині підприємства пов'язаних з виконання стратегії та інформація про результати діяльності підприємства на ринку, які є наслідком прийнятої стратегії.
7	Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Данні аналізу та інформація про ресурси підприємства.
Стратегічне управління в реальному масштабі часу		
1	Ранжування стратегічних задач	Визначення конкретних першочергових напрямків діяльності на базі сформованої стратегії з урахуванням змін, що відбувалися під час планування.
2	Управління про слабким сигналам	Інформація про слабкі сигнали, дані оцінки ступеня впливу тих чи інших загроз на підприємство з урахуванням обраної раніше стратегії
3	Управління в умовах стратегічних несподіванок	Постійний моніторинг навколишнього середовища на предмет можливостей і загроз в процесі управління.

Додаток 3
Таблиця 2.3.1

Характеристика ключових показників ефективності (КРІ)

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
Ключові фінансові показники		
КРІ для розуміння прибутковості		
Валова маржа прибутку (Gross Profit Margin)	Виражає прибуток у відсотках від загального обсягу продажів. Таким чином, це дає високий рівень уявлення про те, скільки прибутку отримує підприємство. Оскільки показник не впливає всі витрати не слід використовувати його, як основу прийняття рішень. Однак, його використання є корисним для оцінки ефективності роботи у часі або порівняння прибутковості з іншим подібним підприємством.	$GPM = \frac{\text{Дохід} - \text{Вартість проданих товарів}}{\text{Дохід}}$
Маржа чистого прибутку (Net Profit Margin)	NPM- це відсоток доходу, що залишився після того, як операційні витрати, відсотки та податки вирахували з загального доходу. Дає більш точну внутрішню цифру для розуміння прибутку, але менш корисний для порівнянь за межами підприємствами.	$NPM = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%$
Щомісячний поточний прибуток (MRR)	Цей показник враховує лише дохід, який генерується кожного місяця, і який буде повторно виникати з невеликою кількістю або додатковими інвестиціями.	$MRR = \frac{\text{КК}}{\text{Постійна щомісячна плата}}$
Рентабельність капіталу (ROE)	Вимірює чистий дохід відносно кожної одиниці вкладеного капіталу. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу не тільки забезпечує показник рентабельності підприємства, але і його ефективність. Менш корисним є для стартапів, але важливим КРІ для створених організацій.	$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}$
КРІ для розуміння платоспроможності		
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	Поточний коефіцієнт показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. КРІ використовується, щоб допомогти зрозуміти платоспроможність підприємства.	$CR = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}$
Оборот дебіторської заборгованості (Accounts Receivable Turnover)	Оборот дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Показник може використовуватися, як система раннього попередження.	$ART = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна сума Деб.З}}$
Злітна смуга і швидкість горіння (Runway & Burn Rate)	Ці дві КРІ допомагають зрозуміти, скільки часу є на виживання в найгіршому випадку, коли продажі повністю зупиняються. Просто підрахуйте, скільки грошей витрачається кожен місяць - це ваш показник горіння, потім розділити загальну суму готівки, яку маєте на показник горіння, щоб отримати показник злітно-посадкової смуги в місяцях.	$R = \frac{\text{Первинний залишок ГК} - \text{Залишок ГК на кінець}}{\frac{\text{12 міс. Приплив ГК}}{\text{12 міс.}}}$ $BR = \frac{\text{Початковий залишок ГК}}{\text{Чиста швидкість горіння}}$

Продовження додатку 3

Продовження табл. 2.3.1

КРІ для розуміння ефективності		
Доходи на ФТЕ	Витрати працівників, як правило, складають основну частину витрат компанії, тому часто корисно вимірювати, скільки доходів фактично генерується для кожного співробітника. Це дає вам уявлення про те, чи ви робите відповідну суму доходу за розміром вашого бізнесу.	$RpFTE = \frac{\text{Дохід}}{\text{КП}}$
Доходи на одного клієнта (Revenue per Customer)	Це дає уявлення про те, скільки валового доходу отримує підприємство від кожного клієнта. Розрахунок буде змінюватися в залежності від типу підприємства.	$RpC = \frac{\text{Дохід}}{\text{КК}}$
Темпи зростання доходів (Revenue Growth Rate)	Цей КРІ допомагає визначити відсоткове збільшення доходу за місяць. Швидкість зростання корисна інформаційна база для засновників та інвестори, які прагнуть оцінити поточний та потенційно зростаючий бізнес.	$\begin{aligned} RGR &= \frac{\text{Поточний місячний дохід} - \text{попередній місячний дохід}}{\text{Попередній місячний дохід}} \\ &\times 100\% \end{aligned}$
Цикл конвертації грошових коштів (Cash Conversion Cycle)	Вимірює час, необхідний для перетворення інвестицій в запаси або інших ресурсі у грошові кошти. Це дає розуміння того, як довго готівка прив'язана до запасів до того, як буде перетворена в грошові кошти отримані від клієнта.	$\begin{aligned} CCC &= \left(\frac{\text{Запаси}}{\text{ВП}} \right) + \left(\frac{\text{Деб.З}}{\text{Чисті продажі в кредит або відстрочкою}} \right) \\ &- \left(\frac{\text{КЗ}}{\text{ВП}} \right) \times 365 \end{aligned}$
Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover Ratio)	Це показник вимірює ефективність, з якою компанія використовує свої активи для здійснення продажів	$ATR = \frac{\text{Чистий обсяг продажів}}{\text{Середні сукупні активи}}$

Продовження додатку 3

Таблиця 2.3.2

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
Ключові показники продажів		
Розуміння можливостей		
Потік клієнтів (Lead Flow)	Простий підрахунок кількості потенційних клієнтів, з якими щомісяця працюють менеджери з продажів.	Розподіл клієнтів за каналами залучення
Коефіцієнт виграшу/втрат (Opportunity to Win Ratio)	Кінцева перевірка того, чи працює канал продажів - який відсоток від усіх зацікавлених клієнтів в кінцевому рахунку перетворилися на клієнтів, що придбали товар/послугу. Також є показником ефективності роботи, як всього відділу продажів, так і кожного менеджера.	або $OWR = \frac{\text{Кількість укладених угод}}{\text{Кількість продажів}}$ $OWR = \frac{\text{КК, що здійснили покупку}}{\text{Заг. КК, що зацікавлені}}$
Розуміння ефективності продажів		
Загальний обсяг продажів (Total Sales Volume)	Розрахунок загального обсягу у грн./ дол. США проданий відділом продажів за певний період часу. Використовується для відстеження ефективності роботи підприємства та дослідження проблем при отриманні прибутку.	$TSV = \sum \text{Продажів за певний період}$
Застосована знижка / Збережена маржа (Discounts Applied / Margin Retained)	Розрахунок цього показника необхідний для дослідження чи не перебуває підприємство у тенденції, що призводить до збільшення/ зниження знижок лише для досягнення цільового обсягу.	$TIpE = 1 - \frac{\text{Ціна зі знижкою}}{\text{Початкова ціна}}$ $TIpE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}}$
Середня довжина контракту Average Contract Length	Це не буде застосовне до всіх підприємств, але для підприємств, які працюють за контрактами, потрібно вимірювати середню тривалість підписаних контрактів. Навіть якщо ви пропонуєте лише щомісячні та річні варіанти, а не багаторічні, візьміть просте середнє значення всіх контрактів, укладених протягом місяця, і переконайтеся, що тенденція зростає.	$TIpE = \frac{\text{Заг. кількість місяців угоди}}{КУ}$
Середня довжина циклу продажів Sales Cycle Length	Показник, що визначає кількість часу від початку угоди до її закриття, усередненого по всіх виграних угодах. Середня довжина продажів допомагає передбачити прогнозування продажів.	$TIpE = \frac{\sum \text{Кількості днів для всіх угод продажів}}{КУ}$
Розуміння цілісних продажів		
Середній коефіцієнт утримання Average Retention Rate	По суті, показник вимірює відток / утримання клієнтів після завершення угоди. Низький рівень утримання часто є показником проблем у процесі продажу.	$TIpE = \frac{\text{КК на кінець} - \text{КК нових за період}}{\text{КК на початок періоду}} \times 100$
Співвідношення витрат до обсягу продажів Sales Cost to Sales Volume Ratio	Розуміння вартості продажів і співвідношення обсягів продажів допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо того, чи (і як) ефективно розвивати команду продажів.	$TIpE = \frac{\text{Загальна ВП за місяць}}{\text{Загальний обсяг продажів за місяць}} \times 100$

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
Маркетингові показники ефективності		
Розуміння та пошук потенційних клієнтів		
Трафік (Traffic)	Найбільш очевидним прикладом трафіку були б хіти веб-сайту. Скільки людей проходять повз магазину (або переглядають сайт) і, отже, скільки людей має шанс побачити продукцію і, можливо, стати клієнтом.	Використання Google Analytics
Коефіцієнт трафіку (Traffic to Lead Ratio)	Це показник вимірювання наскільки фактично залучений трафік перетворюється на потенційних клієнтів.	$TlрE = \frac{\text{Кількість відвідувань}}{\text{Кількість генерованих потенц. клієнтів за певний період}}$
Ціна за лідерство (Cost per Lead)	Після того, як трафік перетвориться на потенційних клієнтів, необхідно оцінити, скільки коштує кожен з цих потенційних клієнтів.	Використання Google Ads
Змішання каналів (Channel Mix)	ЦЕ об'єднання декількох КРІ. Коли є розуміння вартості продукції за вагу і вартості за продаж, можна помітите, що цифри відрізняються залежно від того, в якому каналі клієнт вперше знайшов продукт. Важливо визначити міксування цільових каналів і прагнути до цього, щоб уникнути незбалансованості маркетингового просування.	Використання Google Analytics та Google Ads
Розуміння ефективності бренду		
Відгук бренду (Brand Recall)	Це стає більш важливим, коли ваша організація зростає, і це відмінний спосіб відстежувати будь-якого ефекту від маркетингових зусиль. Показник показує, як багато клієнтів пам'ятають і правильно ідентифікують бренд після того, як побачили його десь. Іншими словами, наскільки ефективним був маркетинг при розміщенні бренду для обізнаності клієнтів.	$TlрE = \frac{\text{КК, що знають бренд}}{\text{КК, що приймали участь в опитуванні}}$
Теги в соціальних медіа (Social Media Mentions)	Соціальні медіа - це величезна частина маркетингових кампаній більшості організацій. Це показник органічного згадування бренду чи продуктів у соціальних мережах.	Вимірюється спеціальними інструментами у розрахунку "тег на тиждень"
Вірусний коефіцієнт (Viral Coefficient)	Вимірює, наскільки добре клієнти допомагають охопити більше клієнтів у свою чергу. По суті, вірусний коефіцієнт - це співвідношення, яке описує, скільки загальних клієнтів кожен новий клієнт насправді представляє.	$TlрE = \frac{\text{Поточна ККор} \times \text{Сердня кількість Р} \times \text{Коеф. переходів Р}}{\text{Поточну кількість користувачів}}$
Чистий показник промоутера (NPS)	NPS визначає, наскільки ймовірно, що клієнти зможуть порекомендувати продукт. Проте, враховуючи існуючих клієнтів, вони є важливим маркетинговим каналом для отримання нових клієнтів, ігнорування даного показника є недоцільним.	NPS обчислюється шляхом запиту клієнтів у шкалі від 1 до 10, наскільки ймовірно, вони будуть рекомендувати продукт. Потім він перетворюється на шкалу від -100 до +100, щоб надати NPS.

Продовження додатку 3

Продовження табл. 2.3.3

1	2	3
Відстеження продуктивності веб-сайту		
Коефіцієнт конверсії сторінки (Page Conversion Rate)	Коли йдеться про веб-сайти, то потрібно виміряти у відсотках, яка з сторінок є найбільш ефективною для того, щоб змусити клієнтів здійснити покупку. Це дає змогу удосконалити сайт для збільшення шляхів конверсії.	Використання Google Analytics $PCR = \frac{\text{Кількість відвідувачів, що продовжили конверсію}}{\text{Загальна кількість користувачів}}$
Час на сайті (Time On Site)	Якщо клієнти витрачають лише кілька секунд на сайті, перш ніж натиснути кнопку "Назад", ймовірно, сайт працює неправильно. Термін перебування на сайті визначається залежно від складності продукту та глибини вмісту.	Використання Google Analytics та SEO інструментів
Швидкість сторінки на Google (Google Page Speed)	Якщо сайт повільний - це зашкодить не тільки користувальницькому досвіду, але це також призведе до зниження ваги в Google.	Використання безкоштовного інструменту Google PageSpeed

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
КРІ з управління персоналом		
Розуміння культури		
Чистий показник рекомендацій (eNPS)	Показник, що вимірює наскільки часто співробітники готові порекомендувати підприємство та наскільки вони задоволені працюючи на ньому.	$eNPS$ = Працівники, що готові порекомендувати – Працівники, що негативно відгукуються
Відсутність на роботі (Absenteeism)	Високі показники прогулів можуть свідчити про серйозні проблеми з культурою. Хоча окремі працівники можуть мати легітимні причини для відсутності, але необхідно уважно стежити за змішаною загальною тенденцією невиходу на роботу.	$A = \frac{\text{Заг. кількість втрачених роб. днів через відсутність}}{\text{Кількість доступних робочих днів}}$
Оборотність високопоставлених позицій (Turnover Rate of High Performers)	Культура важлива для кожного в організації. Високопоставлені виконавці, можливо, найбільш чутливі до того, чи культура ефективна. Це тому, що вони, як правило, мають безліч варіантів зайнятості.	$Turnover = \frac{\text{Працівники високих позицій, що пішли}}{\text{Працівники високих позицій, що залишились}} \times 100$
Розуміння таланту		
Співвідношення внутрішнього і зовнішнього найму (Internal to External Hiring Ratio)	Внутрішнє переміщення працівників майже завжди краще, ніж найм зовні. Це більш рентабельний, відмінний спосіб зберегти талант і надихати інших. Це також відображає ефективність навчальних програм і можливостей управління талантами.	$IEHR = \frac{\text{Внутрішнє переміщення}}{\text{Найм зовні}}$
Відсоток співробітників у сітці талантів (% of 'Cherish & Retain' Employees)	Дає наочний розподіл працівників згідно їхніх навичок, допомагає правильно налагодити процес розподілу обов'язків.	Модель 9-канального огляду талантів
Середня тривалість позиції (Average Duration in Position)	Низька середня тривалість вказує на погану роботу, або щось не підходить для працівника або роботодавця. Але високий показник може свідчити про відсутність можливостей для кар'єрного росту або стагнацію робочої сили.	$ADP = (\text{Дата дослідження} - \text{Дата найму працівників}) \times 365$
Інвестиції на одного працівника (Training Investment per Employee)	Хоча це дуже головний показник, слід уважно стежити за тим, наскільки ефективно відбувається інвестування в навчання і розвиток та яка віддача від такого інвестування.	$TIPE = \frac{\text{Вартість навчання працівників}}{\text{Значення підвищення продуктивності}}$
Розуміння ефективності працівників		
Дохід на одного працівника (Revenue per Employee)	Вимірювання прибутку на одного працівника може оцінити забезпеченість підприємства трудовими ресурсами.	$RpE = \frac{\text{Прибуток підприємства}}{\text{КП}}$
Середній час найму (Average Time to Hire)	Незаповнені вакансії можуть мати негативний вплив на загальну продуктивності. Чим більше часу потрібно для заповнення вакансії, тим більше витрат понесе підприємство.	$ATH = \text{Момент висвітлення вакансії} - \text{Момент отримання відгуку на неї}$

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
ІТ- КРІ		
Для вимірювальних процесів та рішень		
Термін виконання завдання (Project Delivery Time)	Це один з ключових показників ефективності, за яким ІТ-групи часто оцінюються більш широким бізнесом: чи виконали вони те, що вони обіцяли вчасно.	Час витрачений на виконання певних завдань
Угоди про рівень послуг (Service Level Agreements (SLAs))	Це конкретний спосіб вимірювання та представлення як продуктивності (часу), так і якості. Цифри узгоджуються та вимірюються щомісяця або щоквартально, щоб визначити, чи узгоджується рівень обслуговування.	$SLAs = \frac{KV \text{ виконаних відповідно до всіх вимог}}{\text{Загальна KV}}$
Вимірювання гнучкості (Measuring Agility)	Показує, як швидко та ефективно ІТ-команда може реагувати на зміни потреб підприємств. Це може включати здатність масштабувати процеси.	Спеціальні інструменти, як Scrum до моделі Джеймса Шор та Діани Ларсон Agile Fluency
Для вимірювання фінансових показників в ІТ		
Вимірювання ІТ-бюджетів (Measuring IT Budgets)	Це досить очевидно, але дуже важливо точно виміряти бюджет і відстежувати його як проект. Показник дозволить відслідковувати витрати і попередити надмірне витрачання коштів.	Спеціальні інструменти для дослідження відхилення та використання бюджету підрозділу
Показ (повернення) Showback (Chargeback)	Показник, що досліджує надання «відшкодування» іншим підрозділам за надані послуги. Це демонструє цінність, яку ІТ приносить підприємству. ІТ-команди можуть вимірювати та звітувати про ресурси, що виділяються кожному відділу, підтримуючи обізнаність.	$S(C) = \frac{\text{Відшкодування поточного місяця}}{\text{Запити поточного місяця}}$
Застосування та обслуговування загальної вартості (Application And Service Of Total Cost)	Цей показник допомагає зрозуміти, скільки коштує виконання певної ІТ-команди. Це може допомогти розкрити витрати, які будуть понесені в майбутньому, а також узгодити їх з бізнес-цілями.	$AaSoTC = \sum \text{Витрат на виконання певної команди}$

Назва показника	Характеристика показників	Формула
1	2	3
КРІ для команд з обслуговування клієнтів		
Розуміння задоволеності клієнтів		
Кількість запитів/скарг на підтримку (Number of Support Tickets & Complaints)	Важливо, щоб команди з обслуговування клієнтів вимірювали кількість нових запитів / скарг, які генеруються щодня, тижня та місяця. Це дозволяє зрозуміти, чи пов'язані нові проблеми з новими подіями на ринку, такими як запуск нового продукту.	$NST\&C = \frac{\sum \text{Скарг}}{\sum \text{Запитів за певний період}}$
Оцінка задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score)	Відділ обслуговування клієнтів повинен відслідковувати показники рівня задоволеності клієнтів (CSAT). Цей показник вимірює продуктивність відділу обслуговування клієнтів.	Міні-опитування клієнтів після того, як вони завершили роботу з сервісом
Відгук про перший контакт (First Contact Resolution (FCR))	FCR вимірює відсоток питань підтримки, вирішених відділом обслуговування клієнтів після першого контакту з клієнтом. Для веб-чатів або дзвінків у прямому ефірі це означає, що агент вирішив проблему, перш ніж клієнт закінчив сеанс чату або повісив телефон. Питання вважаються "вирішеними", якщо клієнт каже, що вони вирішені. У результаті цієї інформації можна звузити проблеми, які не вирішуються на першому контакті та вирішувати першопричину.	$FCR = \frac{\text{КП вирішених при першому дзвінку}}{\text{Загальна КП}}$
Чистий показник рекомендацій (Net Promoter Score)	Клієнти, які задоволені обслуговуванням клієнтів, часто йдуть далі і рекомендують дане підприємство. Їхня ймовірність цього можна виміряти за допомогою показника Net Promoter Score. Це може бути відмінним способом вимірювання ефективності обслуговування клієнтів.	NPS обчислюється шляхом запиту клієнтів у шкалі від 1 до 10, наскільки ймовірно, вони будуть рекомендувати продукт. Потім він перетворюється на шкалу від -100 до +100, щоб надати NPS.
Для розуміння оперативної ефективності		
Вартість за дзвінок (контакт) Cost per Call (Contact)	Це спосіб розуміння того, як бюджет контактного центру розподіляється між вхідними контактами. Розглядаючи показник, важливо розуміти, що він не описує загальну суму витрат, але відображає як витрати пов'язані з навантаженням.	$CpC = \frac{\text{Загальні операційні витрати}}{(\text{Вихідні дзвінки} - \text{Вхідні дзвінки})}$
Середній час роботи після виклику (Average After Call Work Time)	Час роботи після виклику - це час, який агент клієнта витрачає на завершення транзакції після завершення дзвінка клієнта. Більшість менеджерів хочуть скоротити цей час, щоб мінімізувати вартість взаємодії з клієнтом.	$AACWT = \frac{\text{Кількість часу, витрачених на роботу після виклику}}{\text{Заг. кількість оброблених викликів}}$
Час очікування для абонентів (Wait Time for Callers)	Потрібно чекати в чергах певний час може бути розчарувати клієнтів. Таким чином, підприємство повинно забезпечити, щоб середній час очікування виклику для підтримки знаходився в межах допустимого діапазону.	$WTC = \frac{\text{Загальний час очікування клієнта в черзі}}{\text{Заг. кількість відповідей клієнтам}}$

Додаток И
Таблиця 2.4.1

Ключові показники ефективності ТОВ «Орбіта Сервіс»

Назва		Характеристика			
Категорія показника:	Фінансові показники	Фінансові показники	Фінансові показники	Фінансові показники	Фінансові показники
Мета:	Ефективність створення прибутку на кожний долар отриманого доходу	Вимірювання здатності підприємства відповідати за короткостроковими зобов'язаннями	Вимірювання здатності підприємства сплачувати всі свої фінансові зобов'язання протягом року	Вимірювання швидкості збору дебіторської заборгованості	Вимірювання швидкості окупності витрат та заборгованості постачальникам
КРІ:	Маржа чистого прибутку	Швидке співвідношення / кислотний тест	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборот дебіторської заборгованості	Оборот кредиторської заборгованості
Джерело даних	Дані розраховуються на основі довідки бухгалтерії та форм фінансової звітності	Дані розраховуються на основі довідки бухгалтерії та форм фінансової звітності	Дані розраховуються на основі довідки бухгалтерії та форм фінансової звітності	Дані розраховуються на основі довідки бухгалтерії та форм фінансової звітності	Дані розраховуються на основі довідки бухгалтерії та форм фінансової звітності
Критерії оцінки / формули / шкали	$NPM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$	$\frac{QR}{AT} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$CR = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$ART = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня Деб. Заб.}}$	$\frac{APT}{\text{Середня Кред. Заб.}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Середня Кред. Заб.}}$
Значення:					
2019 I кв	36,93%	1,50	1,50	10,24	2,18
2019 II кв	35,68%	1,58	1,58	15,17	1,87
2019 III кв	50,70%	1,58	1,60	15,38	3,28
Цілі та граничні показники ефективності	Чим вище, тим надійніше	В діапазоні від 1,5 до 3	Перевищує 0,6	Посередники - 12	Посередники - 12
Частота збору даних	Щомісячний розрахунок	Щомісячний розрахунок	Щомісячний розрахунок	Щомісячний розрахунок	Щомісячний розрахунок
Частота представлення даних	Щоквартальна звітність	Щоквартальна звітність	Щоквартальна звітність	Щоквартальна звітність	Щоквартальна звітність

Продовження додатку И

Таблиця 2.4.2

Назва	Характеристика				
	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів
Категорія показника:	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів	Показники продажів
Мета:	Вимірювання кількості покупок, що здійснюються повернутими клієнтами	Вимірювання середньої кількості замовлень, що здійснені протягом певного періоду часу	Вимірювання загальної продуктивності роботи спеціалістів	Вимірювання тривалості циклу продажу	Вимірювання кількості потенційних клієнтів у порівнянні з кількістю закритих угод
KPI:	Повторні звернення клієнтів	Частота замовлення	Ефективність продажів	Тривалість циклу продажів	Коефіцієнт закриття угод
Джерело даних:	Hubspot, pipedrive, salesforce, shopify, Excel	Hubspot, pipedrive, salesforce, shopify, Excel	Hubspot, pipedrive, salesforce, Excel	Hubspot, pipedrive, salesforce, Excel	Hubspot, pipedrive, salesforce, Excel
Критерії оцінки/формули/шкали:	Кількість продажів, що надходять від повторних покупок	$EP = \frac{\text{Кількість замовлень}}{\text{Кількість од. часу в періоді}}$	$EP = \frac{\text{Загальна вартість продажів}}{\text{Загальна кіл. продажів}}$	Час між першим зверненням до виконання вимог	$KZU = \frac{\text{Кількість можливих клієтів}}{\text{Кількість закритих угод}}$
Значення:					
2019 I кв	4	8	20 104	480	3,75
2019 II кв	13	27	13 727	840	45,56
2019 III кв	15	36	14 162	960	65,81
Цілі та граничні показники ефективності:	20 покупок	40 / квартал	16 000 продажів	720 годин	Порівняння з минули показниками та бізнес-цілями
Частота збору даних:	Щоквартально	Щомісяця	Щомісячно	Щомісячно	Щомісяця
Частота представлення даних:	Щоквартально	Щоквартально	Щоквартально	Щоквартально	Щоквартально

Продовження додатку И

Таблиця 2.4.3

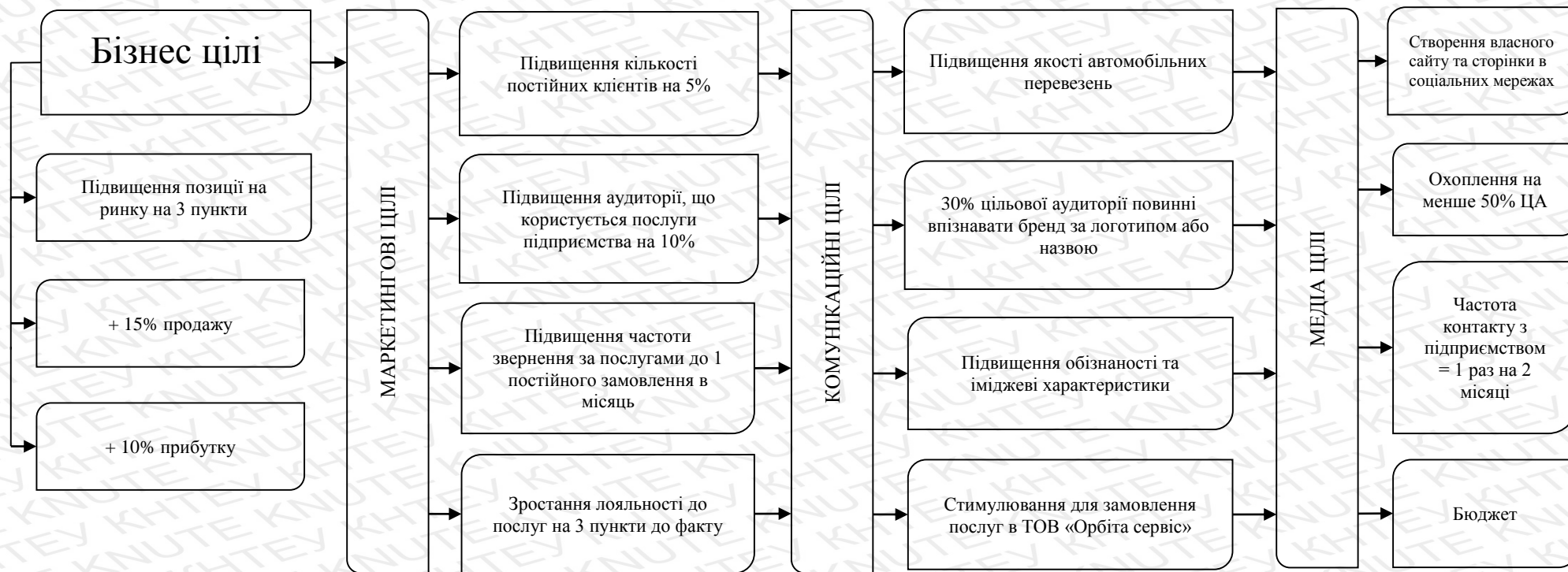
Назва		Характеристика			
Категорія показника:	Показники маркетингу	Показники маркетингу	Показники маркетингу	Показники маркетингу	Показники маркетингу
Мета:	Вимірювання середніх витрат на рекламу, які необхідні для отримання одного клієнта	Відстеження реакції людей на бренд	Вимірювання загальної суми доходу, отриманого за одне відвідування сайту.	Вимірювання кількості користувачів, які відвідали сайт або сторінку.	Перевірка генерації кліків в списку пошуку.
KPI:	Вартість нового клієнта	Поінформованість про бренд	Дохід на відвідувача	Загальна кількість відвідувань	Рейтинг кліків за кліками
Джерело даних:	Excel, HubSpot, Marketo	Google Analytics, Опитування	Shopify Dashboard, WooCommerce	Google Analytics, Webtrends, Marketo	SEMrush, STAT, Google Search Console
Критерії оцінки/формули/шкали:	$CAC = \frac{\text{Заг. капітал вкладений у марке}}{\text{Загальну кількість нових клієт}}$	Критерії оцінки в шкалі від 1 до 10	$PPV = \frac{\text{Дохід на кожного відвідув}}{\text{Заг. кількість відвідувач}}$	Загальна кількість унікальних відвідувачів	$KCTR = \frac{\text{Кількість кліків}}{\text{Кількість пошуків}}$
Значення:					
2019 I кв	38,46	1	5 361	26	0
2019 II кв	1,77	2	72	4 519	0,87%
2019 III кв	0,63	6	27	15 766	0,92%
Цілі та граничні показники ефективності:	0,8 за замовлення	Середнє значення в межах 6-8	1 000 грн. за відвідувача	18 000 глядачів	B2B - 2,55%
Частота збору даних:	Щомісячно	Щокварталу	Щомісячно	Щомісячно	Щокварталу
Частота представлення даних:	Щомісячно	Щопівроку	Щомісячно	Щомісячно	Щопівроку

Продовження додатку И

Таблиця 2.4.4

Назва		Характеристика		
Категорія показника:	Показники обслуговування клієнтів	Показники обслуговування клієнтів	Показники обслуговування клієнтів	
Мета:	Вимірювання загальної кількості викликів, які успішно переходять до набраного номера	Вимірювання загальної суми доходу, отриманої при кожному завершенні успішного виклику	Вимірювання кількості абонентів, які залишають повідомлення для зворотного виклику	
KPI:	Частота успішних викликів (CSSR)	Дохід за успішним викликом	Повідомлення про зворотній дзвінок	
Джерело даних	Desk.com, Versature, Zendesk	Desk.com, Versature, Zendesk	Desk.com, Versature, Zendesk	
Критерії оцінки / формули / шкали	$CSSR = \frac{\text{Успішні виклики}}{\text{Загальна кількість викликів}}$	$RpSC = \frac{\text{Дохід від продажів}}{\text{Загальна кількість успішних дзвінків}}$	Кількість повідомлень про зворотній дзвінок	
Значення				
2019 I кв	100%	20 104	8	
2019 II кв	60%	13 727	35	
2019 III кв	72%	14 162	42	
Цілі або граничні показники ефективності	75% успішних з'єднань	\$ 15 000 за дзвінок	50 повідомлення	
Частота збору даних	Щомісячно	Щомісячно	Щомісячно	
Частота представлення даних	Щомісячно	Щомісячно	Щомісячно	

Цілі та орієнтири в категорії SMART



Аналіз конкурентних сил в галузі за М. Портером

1. Оцінка конкурентоспроможності товару підприємства і рівня конкуренції на ринку

1.1 Товари/послуги – замітники

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари/послуги-замінники "ціна-якість"	здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існує
Підсумковий бал			2	

1.2 Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
Підсумковий бал		3	11	

1.3 Оцінка загрози входу нових гравців

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значуща
		3		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
			2	
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
			2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
			2	
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
			2	
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			2	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий і зростає	Сповільнюється	Стагнація або спадає
			2	
Підсумковий бал			17	

2. Оцінка загрози зі сторони споживачів

2.1 Ринкова влада покупця

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			2	
Схильність до придбання конкретного товару субститути	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		3		
Споживачі незадоволені якістю існуючої на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			2	
Підсумковий бал		9		

2.2 Оцінка загрози для підприємства з боку постачальників

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
			1
Витрати перемикавання	Чим вище витрати перемикавання, тим вища загроза до зростання цін	Високі витрати до придбання конкретної інших постачальників	Низькі витрати до придбання конкретної інших постачальників
			1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1	
Підсумковий бал		5	

PEST аналіз

*Ступінь впливу кожного фактору на продажі і прибуток компанії за 3-бальною шкалою, де:

- 1 бал вплив фактору мало, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії
 2 бали тільки незначна зміна фактору впливають на продажі і прибуток компанії
 3 бали вплив фактору високо, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії

** Оцінка ймовірності зміни кожного фактору за 5-ти бальною шкалою, де: 1 - низька ймовірність, а 5 - висока ймовірність.

Експертами виступали:

1. Директор підприємства
2. Логіст
3. Гуняга Наталія

Опис фактору	Вплив фактору*	Експертна оцінка**			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3		
1	2	3			4	5
<i>Політичні фактори</i>						
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	3	4	3	3	3,3	0,42
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	2	4	5	3	4,0	0,33
Податкова політика (тарифи і пільги)	2	3	4	5	4,0	0,33
<i>Економічні фактори</i>						
Курси основних валют	3	3	3	2	2,7	0,33
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	5	1	3	3,0	0,25
Темпи зростання економіки	1	1	3	3	2,3	0,10
<i>Соціально - культурні фактори</i>						
Ставлення до імпорتنних товарів і послуг	2	3	5	5	4,3	0,36
Спосіб життя і звички споживання	1	1	4	2	2,3	0,10
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	1	1	3	1,7	0,14
<i>Технологічні фактори</i>						
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	3	4	3	5	4,0	0,50
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	4	5	5	4,7	0,39
Доступ до новітніх технологій	1	1	4	3	2,7	0,11
Загальний висновок	24				39,0	

Продовження додатку М

Продовження табл. 2.6

Розподіл факторів у відповідності осередків в порядку убавання значущості

<i>Політичні</i>		<i>Економічні</i>	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок	0,42	Курси основних валют	0,33
Спосіб життя і звички споживання	0,33	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,25
Рівень розвитку банківської сфери	0,33	Темпи зростання економіки	0,10
<i>Соціально-культурні</i>		<i>Технологічні</i>	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ставлення до імпорتنних товарів і послуг	0,36	Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,50
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,14	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,39
Спосіб життя і звички споживання	0,10	Доступ до новітніх технологій	0,11

Фактор	Терміновість реагування*	Вага фактору	Характер змін**	Результативність
<i>Політичні</i>				
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	3	0,42	1	1,25
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	2	0,33	-1	0,67
Податкова політика (тарифи і пільги)	1	0,33	-1	0,33
<i>Економічні</i>				
Курси основних валют	3	0,33	-1	1,00
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	0,25	+1	0,50
Темпи зростання економіки	1	0,10	+1	0,10
<i>Соціально-культурні</i>				
Ставлення до імпорتنних товарів і послуг	2	0,36	+1	0,72
Спосіб життя і звички споживання	3	0,10	+1	0,29
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	3	0,14	+1	0,42
<i>Технологічні</i>				
Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	1	0,50	+1	0,50
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	1	0,39	+1	0,39
Доступ до новітніх технологій	3	0,11	-1	0,33

*Визначення експертним методом швидкості реагування, де: 1 - необхідно терміново реагувати, рішення приймаються оперативно; 3 - немає необхідності реагувати терміново, необхідно провести подальше дослідження.

** Оцінка благадійності змін, де: +1 - нова можливість, -1 - загроза

Матриці Ігоря Ансоффа для визначення стратегії зростання

Стратегія проникнення			
Описати поточний ринок і поточний товар	Поточний ринок: Надання експедиторських послуг Поточний товар: автовантажні експедиторські послуги		
Темп зростання ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низка
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Товар/послуга компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку	Так		Немає
Стратегія розвитку ринку			
Описати новий ринок і поточний товар	Новий ринок: надання транспортних послуг Поточний товар: перевезення вантажу автомобільним транспортом		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно вдосконалити продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Має		Немає
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Продовження додатку Н

Продовження табл. 2.7

Стратегія розвитку товару			
Описати поточний ринок і новий товар	Поточний ринок: Надання експедиторських послуг Новий товар: програмне забезпечення для логістичної та експедиторської діяльності		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Тенденція до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Немає
Успіх в галузі залежить від інноваційного та постійного пропозиції нових продуктів	Так		Немає
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький
Стратегія диверсифікації			
Описати новий ринок і новий товар	Новий ринок: торгівля товарами для агенцій з бальзамування Новий товар: професійна косметика		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Немає
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні і відсутні		Є

Зведення результатів за матрицею І. Ансоффа

Варіант стратегії	Вірогідність успіху	Характеристика стратегії
Стратегії проникнення	Ймовірна	Є всі шанси в реалізації даної стратегії у підприємства. Незважаючи на незначні можливості для додаткового інвестування, необхідно поступово розвивати частоту замовлення послуг, збільшувати географію та розширювати клієнтську базу.
Стратегія розвитку ринку	Не можлива	При виборі даної стратегії розвитку ринку підприємство повинне зосередитися на зростанні обізнаності про товар серед нової ЦА (цільової аудиторії) та формувати позитивне ставлення до бренду.
Стратегія розвитку товару	Можлива	При роботі з ЦА всі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на знайомство з новим товаром, формування культури використання товару, стимулювати до пробних покупок.
Стратегія диверсифікації	Не можлива	На підприємстві є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується.

Матриця ADL

Визначення ступеня зрілості ринку

№	Питання	Ступінь зрілості галузі, ринку, сегмента			
		Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
1	Як швидко зростає ринок, на якому оперує Ваша компанія?	Стрімко 0	Помірно 0	Не зростає, стагнація 1	Спадає 0
2	Наскільки високий потенціал ринку?	Дуже високий, ринок лише формується 0	Помірно - високий 0	Незначний, практично досяг максимуму 1	Потенціалу немає, ринок досяг свого максимуму 0
3	Яка пенетрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% Споживання товару або послуги серед населення)	Дуже маленька, тільки формується 0	Стрімко збільшується з кожним роком 0	Практично вся аудиторія користується товаром 1	Користуються усі, або існує спад інтересу до товару 0
4	Оцініть рівень конкуренції на ринку?	Низький: 1-3 гравця, практично не конкурують один з одним 0	Зростаючий: кількість конкурентів постійно зростає, конкурентне середовище ринку постійно змінюється 1	Сталий: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється 0	Кількість гравців не зростає, навіть спадає 0
5	Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	Зростає стрімко 0	Зростає помірно 0	Постійний 0	Спадає 1
6	Оцініть рівень цін на ринку?	Завищений, компанії отримують надприбуток 0	Знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових війн 0	Рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу 0	Стабільний або знижується 1
Разом балів		0	1	3	2

Визначення першої змінної матриці - стійкість позиції підприємства в галузі

№	Питання	Стійкість позиції в галузі, конкурентоспроможність				
		Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	Слабка
1	Як би Ви оцінили динаміку продажів компанії на ринку?	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання від низьких до високих, але стійкі.	Обсяг продажів хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів ринку). Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливо лідерство в певних ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
		0	0	0	1	0
2	Як би Ви оцінили конкурентну перевагу Вашої компанії?	Товар компанії не має аналогів в галузі	Товар компанії володіє високими споживчими якість, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але його ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії.	Конкурентна перевага легко копіювана. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
		0	0	1	0	0
3	Оцініть рівень лояльності Ваших клієнтів? Можливість їх перемикання на товари конкурентів?	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикання на конкурентів навіть в умовах зниження цін.	Лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози переходу споживачів до конкурентів	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	Лояльності низька, постійно знижується. Клієнти йдуть.
		0	0	1	0	0
4	Оцініть рівень знання Вашої компанії, товару або послуги серед аудиторії?	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Не входить в ТОП, але і не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку.	Знання товару практично відсутня
		0	0	0	1	0

Продовження додатку П

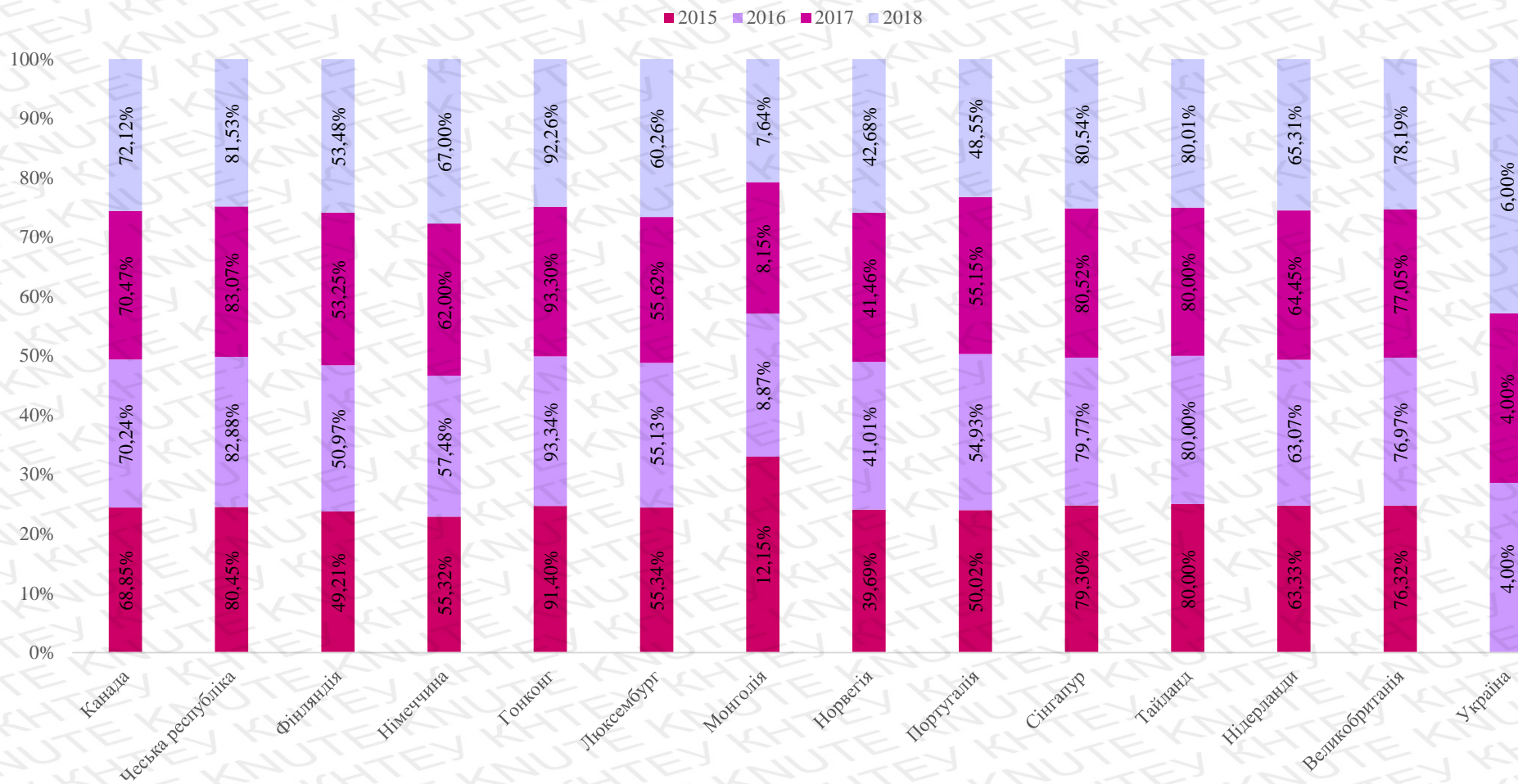
Продовження табл. 2.8

5	Оцініть свою свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?	Наша компанія диктує ціни для всього ринку. Ми не відчуваємо обмежень конкуренції у встановленні цін	Керуємося середнім рівнем цін на ринку, але маємо можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін.	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
		0	0	1	0	0
6	Оцініть рівень загрози з боку конкурентів?	Загроза відсутня. У нас немає сильних конкурентів	Низький рівень загрози.	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Нашу частку ринку поглинають конкуренти
		0	0	0	1	0
Разом балів		0	0	3	3	0

Переваги та недоліки матриць портфельного аналізу

Модель	Переваги	Недоліки
Портера	Визначення слабких та сильних сторін дозволяє розробити ефективну стратегію. Дозволяє створити активну стратегію, спрямовану на конкурентні правила галузі на благо підприємства. Дозволяє оцінити перспективність нових видів галузі.	Аналізує вже сформовані ринкові відносини без урахування їх змін. У моделі відсутня можливість простежити динаміку факторів. Крім того, вона не враховує регулюючий вплив держави, коли воно само може виступати в якості конкурентної сили.
PEST	Наочність, простота освоєння і застосування. Дозволяє підприємству визначити можливості для бізнесу і використовувати їх в повному обсязі.	Доступ до якісних зовнішніх джерел даних може бути трудомістким і дорогим. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно проводити його на регулярній основі.
Модель GE/McKinsey	Її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції Є більш довершеною, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість чинників, внаслідок чого вона не призводить до спрощення висновків Є більш гнучка, оскільки показники обираються виходячи з конкретної ситуації. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.	Труднощі врахування всіх особливостей ринкових відносин Велика кількість критеріїв при виборі стратегії. Матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків Не дає реальних даних до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків; Ринкові параметри розглядаються у статичі; Конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових.
Матриця Ансоффа	Наочно відображає результати Проста у застосуванні	Основним орієнтиром моделі є зростання Обмежена двома характеристиками (ринок, продукт) і не розглядає інші
Модель ADL/LC	Існує широкий вибір стратегій Корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий	Не пропонує стратегій для галузей життєвий цикл

Динаміка відношення кремації до загальної кількості померлих у світі



Джерело даних: *International-cremation-statistics*

Матриця Mckinsey / GE

* Оцінка вираженості сегменту, де 1 - найменш відповідає твердженням, а 10 - максимально відповідає твердженням

** сегмент 1 - програмне забезпечення

*** сегмент 2 - товари для біопоховань

Визначення критеріїв для оцінки конкурентоспроможності товару

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10*		Підсумкова оцінка	Підсумкова оцінка
	100%	Сегмент 1**	Сегмент2***	7,65	7,76
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	35%	8	8	2,8	2,8
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії	20%	10	10	2	2
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	3%	1	2	0,03	0,06
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	19%	5	8	0,95	1,52
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	13%	9	6	1,17	0,78
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	5%	8	5	0,4	0,25
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	5%	6	7	0,3	0,35
Критерії привабливості сегмента	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10*		Підсумкова оцінка	Підсумкова оцінка
	100%	Сегмент 1	Сегмент2	7,29	6,47
Обсяг продажів сегмента високий	28%	5	5	1,4	1,4
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	15%	8	6	1,2	0,9
Кількість гравців в сегменті незначна	8%	7	4	0,56	0,32
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	10%	9	10	0,9	1
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	6%	10	7	0,6	0,42
Низький рівень культури використання продукту (= значить є можливість зростання)	6%	3	10	0,18	0,6
Сила конкуруючих брендів невелика (низький рівень знання, несформований імідж)	4%	10	7	0,4	0,28
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	10%	10	5	1	0,5
Прогнозується довгострокове зростання сегмента	8%	10	10	0,8	0,8
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	5%	5	5	0,25	0,25

Аналіз діяльності конкурентів

Критерії*	ПП "МЕРИДІАН-ЕКСПРЕС"	ТОВ "ІСТ ДК УКРАЇНА"	ПАТ "ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА"	ПП "ТРЕК-ЗАХІД"	ТОВ "ГОРИЗОНТ-СМ"	ТОВ "ІСТ-ЗАХІД-ЛОГІСТИК"	ТОВ "ОРБІТА-СЕРВІС"
	Знач.	Знач.	Знач.	Знач.	Знач.	Знач.	Знач.
Відгуки	Позитивні: 74 (внутр. 74 міжн. 0) Негативні: 1 (внутр. 1 міжн. 0) Видалені: 2	Позитивні: 34 (внутр. 3 міжн. 31) Негативних: 0 Видалені: 0	Позитивні: 37 (внутр. 0 міжн. 37) Негативні: 1 (внутр. 0 міжн. 1) Видалені: 5	Позитивні: 88 (внутр. 53 міжн. 35) Негативні: 0 Видалені: 1	Позитивні: 39 (внутр. 15 міжн. 24) Негативні: 1 (внутр. 1 міжн. 0) Видалені: 8	Позитивні: 56 (внутр. 33 міжн. 23) Негативні: 0 Видалені: 7	Позитивні: 8 (внутр. 1 міжн. 7) Негативні: 0 Видалені: 0
	9,28266	9,28652	8,82709	9,65027	8,98795	9,46529	7,57506
Претензії	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні
	0	0	0	0	0	0	0
Відсоток позитивних відгуків	Позитивних відгуків - 98,67	Позитивних відгуків - 100	Позитивних відгуків - 97,37	Позитивних відгуків - 100	Позитивних відгуків - 97,5	Позитивних відгуків - 100	Позитивних відгуків - 100
	74%	34%	37%	88%	39%	56%	8%
Профіль перевірений	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так
	0	2	2	2	2	2	2
Дата реєстрації на сайті	8	11	14	13	15	14	16
	1,6	2	2	2	2	2	2
Є партнером, раз	15	66	63	207	95	365	45
	0,15	0,66	0,63	1	0,94	1	0,45
Скільки років не змінювалася назва	8	11	6	8	15	14	16
	0,8	1	0,6	0,8	1	1	1
Всього	11,83266	14,94652	14,05709	15,45027	14,93795	15,46529	13,02506

*Пояснення критеріїв

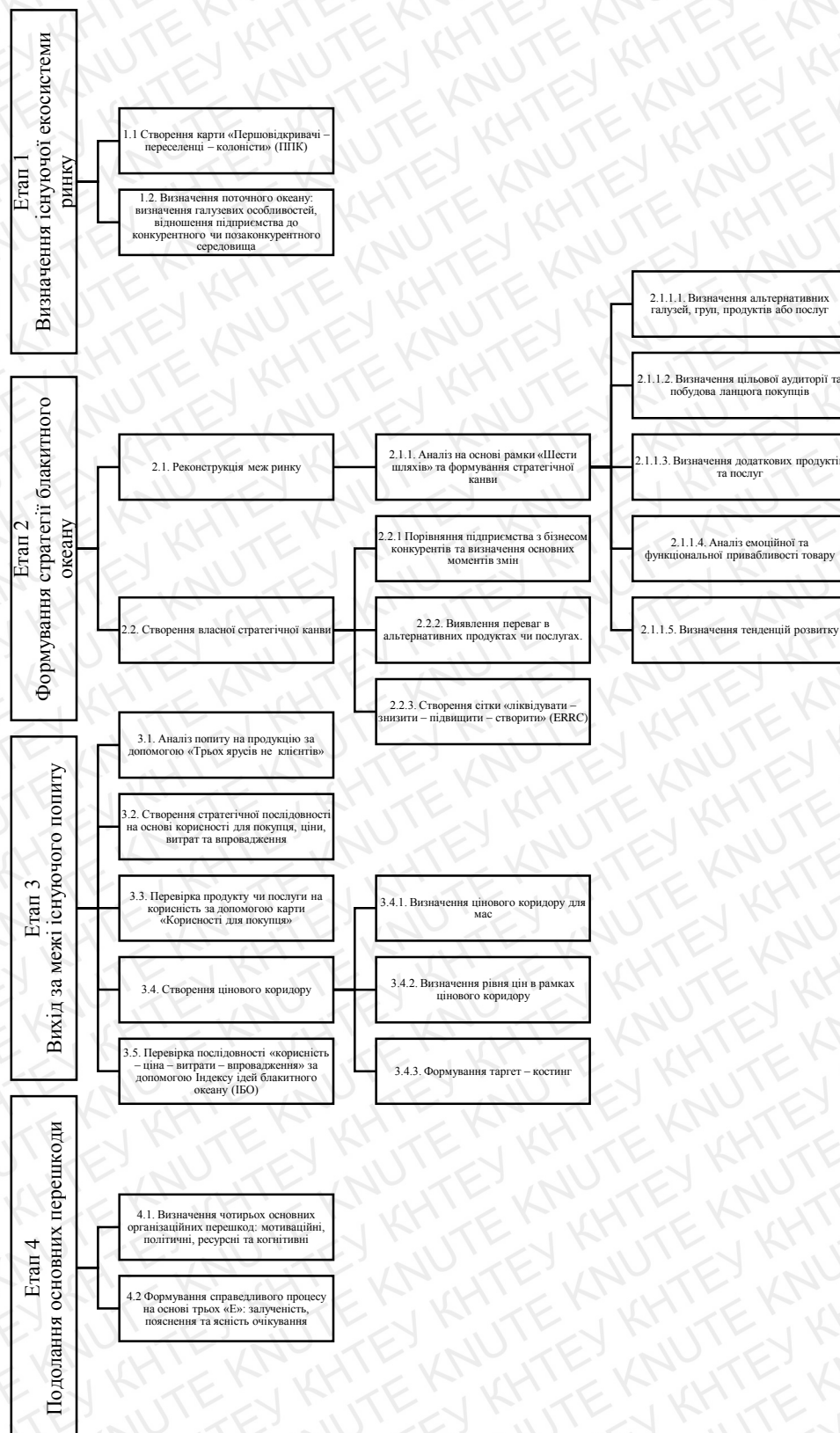
Відгуки	У розрахунок потрапляють позитивні відгуки за останні 24 місяці і негативні за останні 36 місяців, максимальне значення: 10 балів. Міжнародні перевезення враховуються з коефіцієнтом (x1.5) незалежно від того, позитивний відгук або негативний.
Претензії	Відображається кількість претензій поданих на користувача
Відсоток позитивних відгуків	50 відгуків (враховуються позитивні відгуки за останні 24 місяці і негативні за останні 36 місяців). З них не менше 98% позитивних відгуків.
Профіль перевірений	Профіль перевіряється при оплаті з р/р ФОП / ТОВ, або при отриманні нотаріально завірених копій документів. Максимальне значення: 2.0 бал.
Дата реєстрації на сайті	Повних років активної діяльності (0-1) - 0.0 бал., (1-2) - 0.2 бал., (2-3) - 0.4 бал., (3-4) - 0.6 бал., (4-5) - 0.8 бал., (5-6) - 1 бал., (6-7) - 1.2 бал., (7-8) - 1.4 бал., (8-9) - 1.6 бал., (9-10) 1.8 - бал., ≥ 10 - 2 бал.
Є партнером	За кожне додавання фірми в список "Мої партнери" іншою фірмою +0.01 бал. Максимальне значення: 1 бал (100 партнерів).
Скільки років не змінювалася назва	Повних років: (0-2) - 0.0 бал., (2-3) - 0.2 бал., (3-4) - 0.3 бал., (4-5) - 0.4 бал., (5-6) - 0.5 бал., (6-7) - 0.6 бал., (7-8) - 0.7 бал., (8-9) - 0.8 бал., (9-10) - 0.9 бал., ≥ 10 - 1 бал.

Характеристика каналів просування

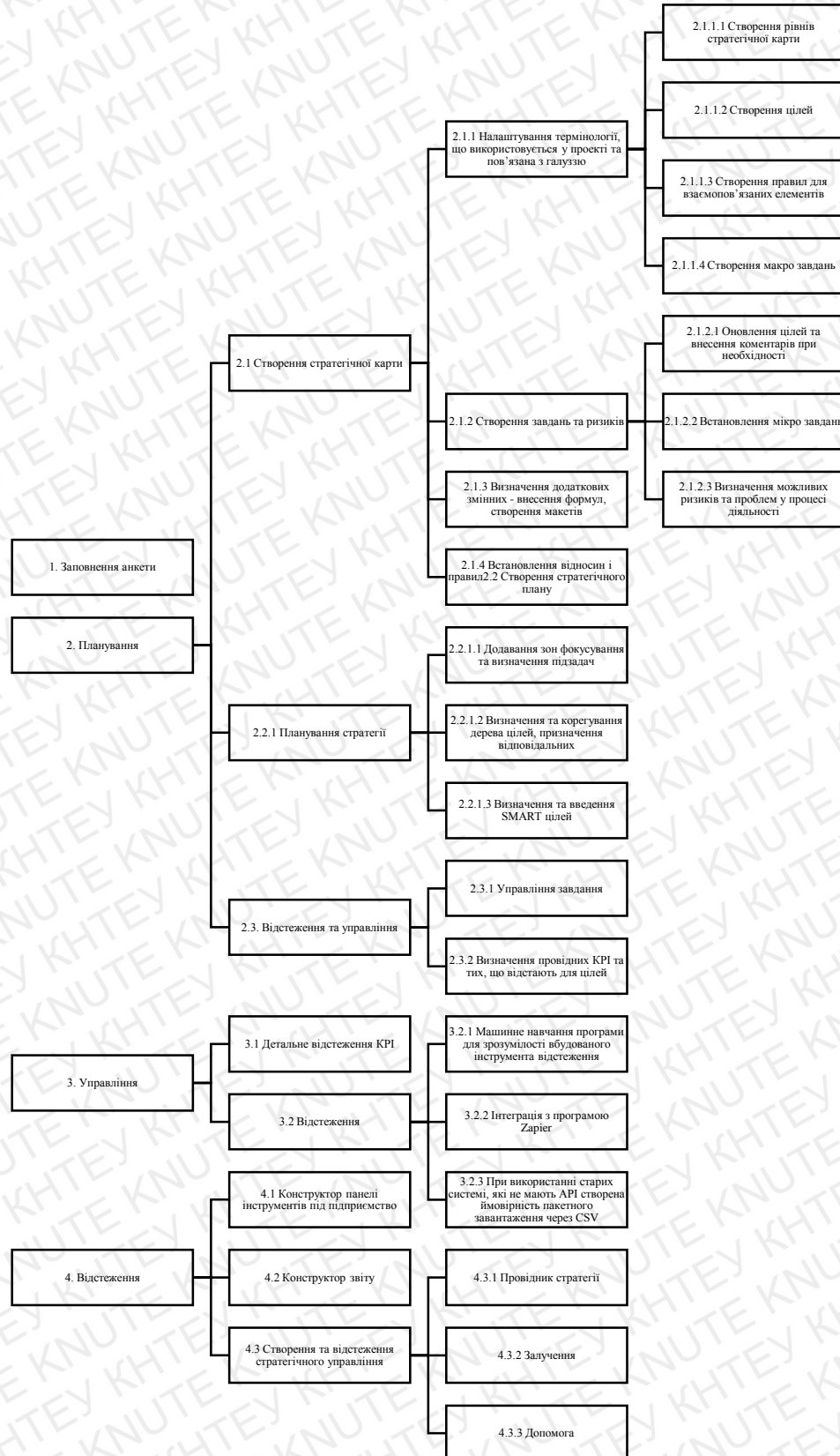
Назва каналу	Кому підходить	Переваги	Недоліки	Аналітичне забезпечення каналу
SEO-трафік	<ul style="list-style-type: none"> ➤ отримати стабільний потік цільової аудиторії (ЦА) ➤ збільшити продажі через Інтернет ➤ підвищити пізнаваність компанії / бренду 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Пошукова видача не сприймається користувачами як засіб реклами. ➤ Довгостроковий, стабільний ефект. ➤ Невелика ціна даного методу в порівнянні з традиційною рекламою на форумі. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Пошукові системи пред'являють до якості сайту певні вимоги, що впливають на ранжування. ➤ Ефективне просування в пошукових системах - процес безперервний. ➤ Вихід сайту в ТОП видачі займає не менше 4-6 місяців. 	Яндекс.Вордстат, Google Ads, Majento «PositionMeter», Website Auditor от SEO PowerSuite, Яндекс.Метрика, Google Analytics
Просування трафіку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ інтернет-магазинам, що пропонують широку лінійку товарів ➤ великим брендам, які працюють в об'ємній галузі ➤ порталам, які перепродують трафік або рекламу ➤ тим, хто хоче збільшити віддачу від просування по позиціях 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Порівняно короткі терміни досягнення результату. ➤ Велика кількість запитів для просування дозволяє уникнути істотних втрат трафіку при змінах в алгоритмах ранжирування пошукових систем. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Застосування: метод добре підходить для великих багатосторінкових інтернет-магазинів або порталів, але малоефективний для невеликих сайтів. 	Яндекс.Вордстат, Google Ads, Website Auditor от SEO PowerSuite

Трафік з контекстної реклами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ всім підприємствам для швидкого залучення цільових користувачів на сайт ➤ підприємствам з яскраво вираженою сезонністю товарів і послуг ➤ новим інтернет-проектам, недостатньо розвиненим для SEO-просування 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Рекламу бачать тільки зацікавлені в покупці або інформації споживачі. ➤ Перших відвідувачів, які перейшли з контексту на ресурс, можна очікувати вже через кілька годин після запуску рекламної кампанії. ➤ Контекстною рекламною кампанією можна оперативно управляти в режимі реального часу. ➤ Аукціонна модель ціноутворення. ➤ Ваше оголошення буде показано потенційним клієнтам незалежно від змін в алгоритмах пошукових систем. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Після зупинки фінансування кампанії оголошення не відображаються, потік відвідувачів припиняється. ➤ Існує вірогідність «склікування». ➤ Інструмент не підходить для проведення довгострокових і масштабних кампаній. ➤ Необхідний ґрунтовний досвід і знання технологій, щоб зробити рекламну кампанію дійсно ефективною. 	Яндекс.Директ, Google AdWords, Яндекс.Метрика, Google Analytics
Трафік медійної реклами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ швидко і наочно донести інформацію до користувача ➤ оперативно залучити аудиторію в певний момент ➤ підвищити впізнаваність компанії / бренду 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Рекламне повідомлення підкріплюється візуальним і / або емоційним сприйняттям. ➤ Отримання швидкого результату. ➤ Повнота статистики всіх показів і переходів. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Для проведення рекламної кампанії потрібно великий бюджет, оскільки для медійної реклами характерне розміщення з оплатою за 1000 показів. ➤ Сильний рекламний ефект може бути як плюсом, так і мінусом. 	Яндекс.Директ, Google AdWords, Яндекс.Метрика, Google Analytics, Semrush, SimilarWeb
Трафік соціальних мереж	<ul style="list-style-type: none"> ➤ корисний великим підприємствам, що надають послуги чиї потенційні клієнти. ➤ середньому та малому бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Якісний, цікавий, корисний контент люди поширюватимуть через соціальні мережі самостійно. ➤ В основі SMM лежить цінність громадської думки. ➤ Ви можете точково впливати на цільову аудиторію. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SMM не є засобом прямих продажів. ➤ Є довгостроковим процесом та вимагає значних ресурсів і постійної уваги. 	Popsters, Audiense, Facebook, Instagram

Методологія аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі стратегії «блакитного океану»



Аналітичне забезпечення функціоналу програмного забезпечення для пошуку та удосконалення процесу стратегічного управління



Карта програмного забезпечення

