

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом»

(за матеріалами ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Чечуліної Олени
Олександрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ І ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність стратегічного аналізу в управлінні бізнесом.....	6
1.2. Методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».....	18
2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	18
2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».....	33
3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного аналізу бізнесу підприємства.....	33
3.2. Удосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сформовані ринкові відносини в Україні, виникнення і розвиток міжнародних і фінансових зв'язків зумовили перетворення в сфері господарювання. Для ефективного здійснення своєї господарської діяльності підприємствам слід оперативно реагувати на будь-які зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Інтеграційні процеси в Україні зумовлюють менеджерів вітчизняних підприємств застосовувати сучасні методи управління підприємством.

Насамперед, це стосується підходів аналізу взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а також всебічної оцінки його внутрішнього потенціалу. В управлінні бізнесом найбільш повно цим вимогам відповідають методи стратегічного аналізу, використання яких надає можливість визначати потенційні можливості підприємства, здійснювати оцінку його внутрішнього і зовнішнього середовища з орієнтацією на довгострокову перспективу, обґрунтовується система стратегій, спрямованих на посилення позицій підприємства в ринковому середовищі, зменшення і подолання наявних загроз.

Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом є основною складовою внутрішнього економічного механізму підприємства, тому має значний вплив на результативність підприємницької діяльності. Аналітична робота, яка використовує різноманітні методики аналізу, повинна служити основою для організації та прийняття управлінських рішень для забезпечення стратегії розвитку підприємства. На сьогодні залишаються відкритими питання змістовного наповнення стратегічного аналізу, його завдань та місця в системі управління бізнесом. Сучасна потреба вирішення зазначених проблем обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі великий внесок у дослідження стратегічного аналізу в управлінні бізнесом здійснили такі науковці, як: І. Ансофф, Р. Грант, К. Флейшер, Б. Бенсуссан, О. І. Ковтун, Є. В. Мних, В. Д. Попова, Я. М. Стоказ, О. В. Кочетков, Т. В. Шталь.

На сьогодні, проблеми стратегічного аналізу на підприємстві в умовах інформаційної економіки, стають затребуваними, щодо алгоритмізації здійснення

аналітичних висновків у формуванні стратегії.

Об’єкт дослідження – стратегічний аналіз в управлінні бізнесом на підприємстві за матеріалами ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Предмет дослідження – методологічні та практичні аспекти стратегічного аналізу в управлінні бізнесом.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного аналізу підприємства на основі удосконалення методичного інструментарію в управлінні бізнесом.

Метою дослідження обумовлені наступні **завдання**:

- дослідити сутність стратегічного аналізу в управлінні бізнесом;
- розглянути методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві;
- ідентифікувати стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- вдосконалити інформаційно - аналітичне забезпечення стратегічного аналізу бізнесу підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи логічного й наукового аналізу – при визначенні поняття стратегічного аналізу і його місця в управлінні підприємством; методи статистичного аналізу й узагальнення даних – при проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»; методи економіко-математичного моделювання і математичної статистики – при розробці комплексу рішень щодо вдосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків (в частині концептуальних основ стратегічного аналізу в управлінні бізнесом), матеріали спеціалізованих і періодичних видань, результати дослідження автором даних фінансової та статистичної звітності, процесів менеджменту та специфіки діяльності підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні інформаційно – аналітичного забезпечення стратегічного аналізу бізнесу на підприємстві та удосконалення його методичного інструментарію.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в випускній кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Практичне впровадження даних рекомендацій дозволяє ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» на основі сучасних методик стратегічного аналізу в управлінні бізнесом підвищити рівень достовірності, аналітичності обліково-економічної інформації та наукової обґрунтованості управлінських рішень, щодо подальшого розвитку бізнесу.

Апробація результатів ВКР. Основні теоретичні положення та практичні напрацювання, як результати виконаної роботи були викладені та опубліковані в науковій статті автора (*додаток А*).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи складає 76 сторінок машинописного тексту та ілюстративного матеріалу, який представлено у формі 9 рисунків, 21 таблиці та 7 додатків. Список використаних джерел містить 78 найменування.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ І ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного аналізу в управлінні бізнесом

Передумовами розвитку стратегічного управління з одного боку стали бурхливий промисловий і економічний розвиток провідних країн Європи та США, а також широке проникнення у практичну діяльність людини інноваційних технологій, до числа яких належать і технології управління. Необхідно зазначити, що серед функцій стратегічного управління важливе місце належить стратегічному аналізу, який є сполученою ланкою між функціями збору і обробки інформації та прийняттям рішень.

Таким чином, завданням стратегічного аналізу в управлінні бізнесом є диференціація розрізнених різного роду даних з метою отримання цілісної, об'єктивної системи інформаційних даних про досліджуваний об'єкт та виявлення притаманних йому тенденцій та закономірностей для прийняття найбільш обґрунтованого рішення.

Основоположниками стратегічного аналізу є такі відомі науковці як І.Х. Ансофф [2], А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд [69]. У перших спробах трактування суті поняття «стратегічний аналіз» було розглянуто аналіз як єдине ціле з процесом формування стратегії підприємства, та як основу здійснення правильного стратегічного вибору, за обґрунтованими альтернативами та критеріями вибору [69].

Етап стратегічного аналізу є ключовим в процесі розробки стратегії і дозволяє інтерпретувати стратегічне положення підприємства, спираючись на аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкту господарювання.

Успіх в бізнесі багато в чому залежить від обраної стратегії розвитку. Стратегія - це визначення ключових довгострокових цілей і завдань, розробка порядку дій, оптимізація та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. Іншими словами, стратегія - це конкурентоспроможний план досягнення перспективних цілей підприємства.

Розробка якісних, комплексно обґрунтованих і забезпечених ресурсами стратегій, спрямованих на закріплення ринкових позицій, посилення конкурентних можливостей, прискорення темпів економічного зростання, підвищення вартості бізнесу, мінімізацію ризиків є одним з головних умов стійкого і ефективного функціонування будь-яких соціально-економічних систем, які реалізується за допомогою стратегічного менеджменту.

Як і будь-який процес управління, стратегічне управління (менеджмент) обов'язково включає в себе етапи аналізу, планування (вибору) і реалізації прийнятого управлінського рішення. Виходячи з цієї послідовності стратегічний аналіз передуює процесу прийняття стратегічних управлінських рішень і зводиться до їх обґрунтування на базі наявної інформації.

Незважаючи на наявність декількох книг з сучасного стратегічного аналізу (наприклад, Р.Грант «Сучасний стратегічний аналіз» [76], К.Флейшер, Б.Бенсуссан «Стратегічний і конкурентний аналіз. Методи і засоби конкурентного аналізу в бізнесі» [77], В.Д. Попова «Стратегічний аналіз» [57], О. В. Кочеткова «Стратегічний аналіз» [66].), в них не дається чіткого визначення стратегічного аналізу. Можливо, це пов'язано з тим, що до теперішнього часу немає чіткого розуміння того, що саме являє собою стратегічний аналіз, і чим відрізняється від, наприклад, конкурентного або портфельного аналізу.

Якщо спробувати дати визначення стратегічному аналізу, то це можна зробити з двох позицій:

- через визначення місця стратегічного аналізу в процесі стратегічного менеджменту;
- через розкриття змісту стратегічного аналізу.

У більшості джерел стратегічний аналіз розглядається як початковий, перший етап стратегічного управління, яке умовно розбите на три основних етапи [8; 3] (рис. 1.1.):



Рис.1.1. Етапи стратегічного менеджменту

Джерело: сформовано за даними [8; 3]

На думку В.В.Жихаревої, етап стратегічного аналізу інтерпретує стратегічне положення підприємства за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникали в економічному оточенні підприємства, і виявлення їх впливу на підприємство та його діяльність, по-друге, визначення переваг і ресурсів підприємства в залежності від цих змін [25].

Що стосується змісту стратегічного аналізу, то різні автори включають в аналіз різні складові. Найбільш поширений підхід включає наступні елементи, представлені на рис. 1.2.

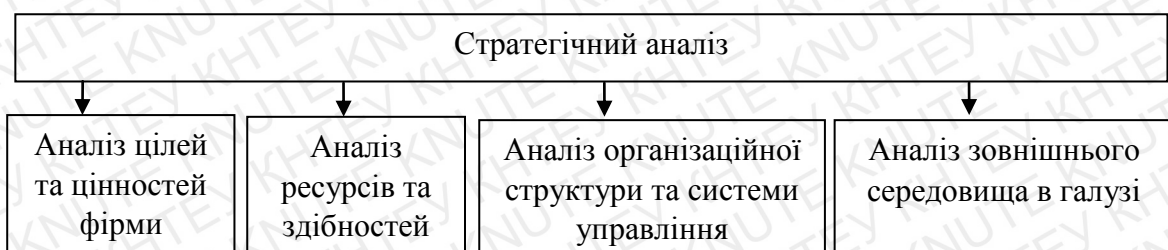


Рис.1.2. Елементи стратегічного аналізу, що характеризують його зміст

Джерело: сформовано за даними [13, 17, 57]

Таким чином, узагальнивши ці два підходи можна сказати, що стратегічний аналіз виступає в якості інструменту стратегічного управління, за допомогою якого дається аналітичне обґрунтування обраної стратегії розвитку, а також ступеня її досягнення на основі комплексного вивчення характеру впливу факторів зовнішнього і

внутрішнього середовища функціонування бізнес-суб'єкта на результативність його діяльності. Разом з тим, як справедливо вказує Р. Грант, «мета стратегічного аналізу полягає не в тому, щоб дати готові відповіді, а в тому, щоб полегшити розуміння питань» [76, с. 44].

В системі стратегічного управління підприємством місце стратегічного аналізу можна визначити наступним чином (рис. 1.3.)

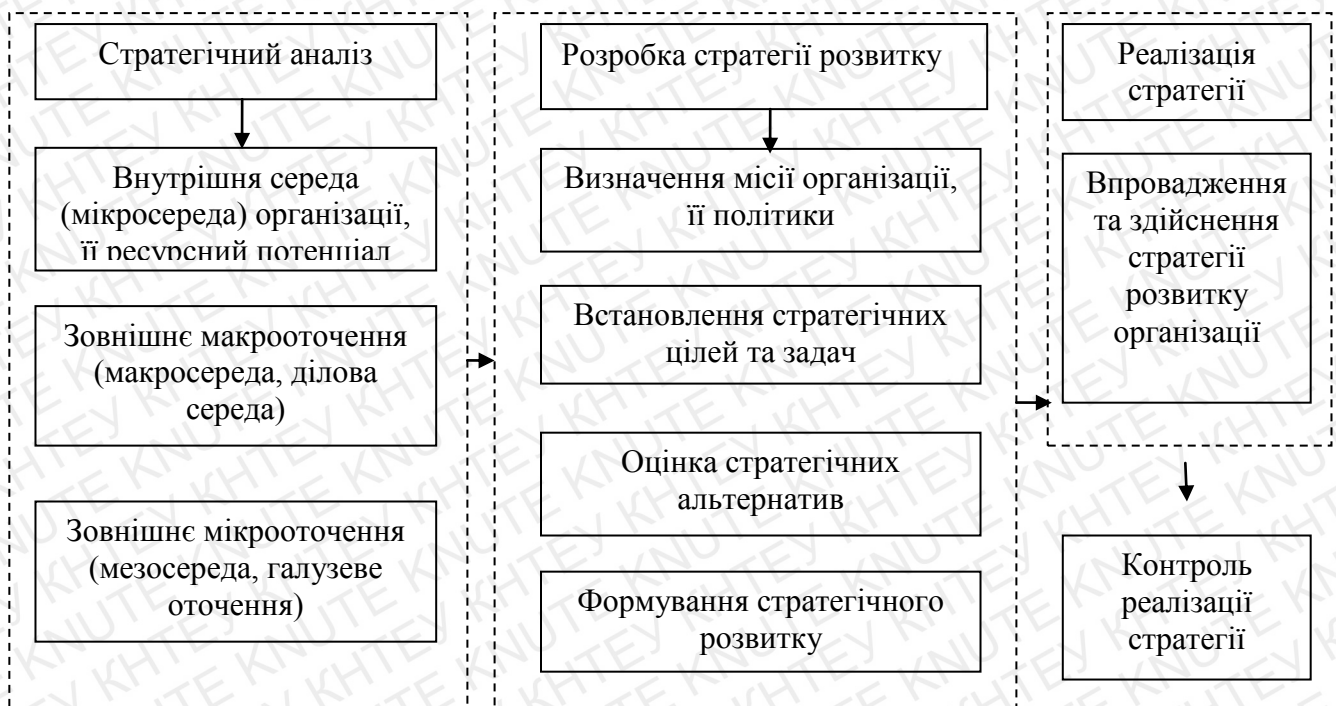


Рис. 1.3. Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом

Джерело: сформовано за даними [66, 72, 74]

Отже, функціонал стратегічного аналізу - комплексне вивчення характеру впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування бізнес-суб'єкта на результативність його діяльності, здатність досягати поставлених цілей. Для цього в рамках стратегічного аналізу всебічно досліджується внутрішнє середовище підприємства, його ресурсний потенціал, конкурентні можливості і переваги, а також його зовнішнє ринкове оточення.

На думку М.О.Боярської з урахуванням ієрархії управління і цільової спрямованості стратегічний аналіз може бути диференційований на:

- корпоративний стратегічний аналіз;
- функціональний стратегічний аналіз;
- стратегічний аналіз діяльності структурних бізнес-одиниць [7, с. 307].

На мою думку, корпоративний стратегічний аналіз спрямований на формування комплексних перспектив розвитку компанії в цілому, виконання її місії, реалізацію головної цільової установки - зростання добробуту власників капіталу (акціонерів, учасників). До числа його завдань відносяться такі, як розробка варіантів сценаріїв для вибору напрямків діяльності компанії, програм довгострокового забезпечення її конкурентних переваг, обґрунтування необхідності великомасштабних реорганізацій (поглинань, злиттів). Користувачами результатів корпоративного стратегічного аналізу є керівництво і власники компанії.

Функціональний стратегічний аналіз деталізує результати корпоративного аналізу щодо маркетингової, виробничої, технологічної, технічної, фінансової, інвестиційної та інших функцій управління. Споживачами результатів функціонального стратегічного аналізу є керівники відповідних управлінських служб компанії.

Стратегічний аналіз діяльності структурних бізнес-одиниць сприяє обґрунтуванню цілей, пов'язаних зі створенням нових видів продукції, освоєнням нових технологій виробництва і збуту, розширенням або скороченням існуючих виробництв, вибором оптимальних каналів і умов просування товарів. Аналітична інформація прогностичного характеру цього рівня орієнтована на керівників та менеджерів господарських підрозділів.

На основі проведеного аналізу дефініції поняття «стратегічний аналіз», сформовано висновок, що дану економічну категорію необхідно розглядати як безперервний процес дослідження об'єкта (системи), при цьому результатом виконання якого є формування інформаційно-аналітичної бази даних для прийняття управлінських рішень, які спрямовано на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг і зростання вартості господарських одиниць.

Відповідно до цілей, які ставлять перед собою керуючі менеджери, визначають об'єкти стратегічного аналізу. Аналіз наукових праць, з тематики дослідження, показав, що до об'єктів стратегічного аналізу, як правило відносять: окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти, стратегічні господарські підрозділи,

сегменти ринку, сектори бізнесу [26; 28]. Об'єктом також може бути і підприємство в цілому як відкрита управлінська система.

У сучасних дослідженнях, щодо предмету стратегічного аналізу не існує одностайності, до модальних трактувань можна віднести, такі напрями: (рис. 1.4.)

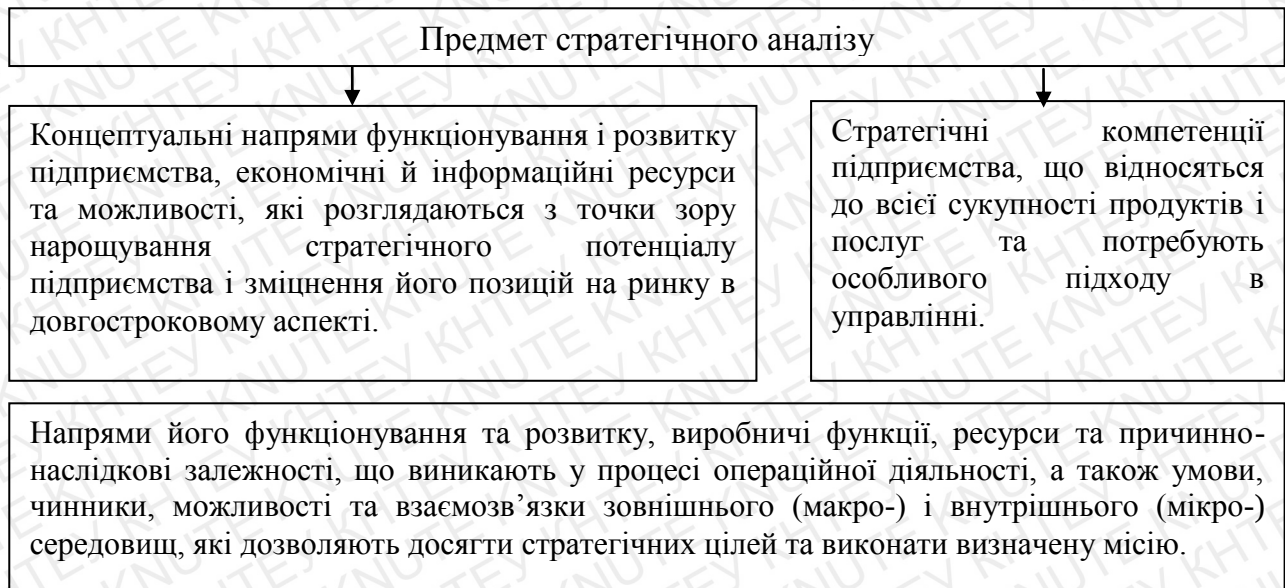


Рис. 1.4. Підходи до визначення предмету стратегічного аналізу в управлінні бізнесом

Джерело: побудовано за даними [11, с.226; 26, с.338; 28, с.61]

Отже, на основі дослідження існуючих підходів до предмету стратегічного аналізу, зроблено висновок, що предметом стратегічного аналізу є слабкі місця і загрози, а також стратегічні переваги та потенціал об'єкту дослідження, які при певному поєднанні з іншими чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища формують альтернативні стратегічні напрями дій, для сприяння досягнення стратегічних цілей та виконання місії підприємства.

Процес еволюції стратегічного аналізу як самостійної науки привів до розділення його на різні види, яким притаманні характерні специфічні завдання, методи впливу на вибір об'єктів, системи показників для їх оцінювання, тривалість періоду здійснення аналізу, спрямованість управлінських рішень, обсяг та способи її опрацювання, джерела інформації. [18, с.57].

Класифікація стратегічного аналізу здійснюється науковцями за різними ознаками економічного аналізу. Я розділяю думку щодо поділу на ретроспективний, поточний та перспективний за ознакою спрямованості дослідження в часі, як С. М.

Марушак [42, с. 114], однак вважаю, що не доцільно ототожнювати, як він, поняття стратегічний та перспективний аналіз.

Ретроспективний аналіз характеризується такими факторами як: спрямованість на події, що вже відбулись; оцінкою фінансового стану підприємства у попередніх роках; здійсненням на основі облікової і позаоблікової інформації; визначенням невикористаних можливостей і резервів, суб'єкта господарювання [55, с. 232].

В поточному аналізі вирізняють наступні характеристики: спрямованість на події, які щойно відбулися; здійснення на основі поточної інформації про події і явища; визначення відповідності планових і фактичних показників діяльності; виявлення відхилень та можливості їх усунення.

Перспективний аналіз здійснюється на основі результатів ретроспективного та поточного аналізу і передбачає комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. На мою думку, прогнозування, слід розглядати як одну із функцій перспективного та стратегічного аналізу, що пояснюється тим фактом, що прогнозування не здійснює прямого впливу на напрям розвитку підприємства, а лише передбачає можливі варіанти діяльності залежно від змін факторів зовнішнього середовища.

Сучасне ефективне функціонування підприємства визначається тим, наскільки вдало воно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Це можливе при виконанні умови здійснення підприємством стратегічного управління та використання стратегічного аналізу, який сьогодні потребує вдосконалення методики його проведення. Таким чином, розглянуті підходи до стратегічного аналізу надали змогу визначити його місце та роль в управлінні підприємством.

Стратегічний аналіз - це засіб перетворення даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища в стратегію розвитку підприємства. Разом з тим, він грає домінуючу роль не тільки в процедурах довгострокового прогнозування бізнесу, але і безпосередньо затребуваний в якості контрольного, що координує і коригуючого інструменту виконання місії підприємства.

1.2. Методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві

Більшість зарубіжних учених визначають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища [2, 76, 78]. Я погоджуюсь з такою думкою, однак розглядаю його як такий, що завершується оцінкою як загроз, так і можливостей процесу управління, на основі чого розробляються альтернативи можливих стратегій.

Механізм здійснення стратегічного аналізу визначається як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо.

Для формування методики проведення стратегічного аналізу можна запропонувати наступні основні етапи його організації:

- 1) визначення об'єкта стратегічного аналізу (організація в цілому або її структурний підрозділ, стратегічна зона господарювання, сектор бізнесу або окремі продукти);
- 2) дослідження впливу факторів ділового зовнішнього середовища, оцінка стратегічної позиції організації на ринку, в галузі і в регіоні;
- 3) комплексна оцінка економічного потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності організації, виявлення стійких конкурентних переваг;
- 4) аналітичне обґрунтування і формування стратегічних цілей розвитку з урахуванням місії та політики організації;
- 5) розробка стратегічних альтернатив розвитку організації і аналітичне обґрунтування вибору оптимального сценарію;
- 6) моніторинг факторів забезпечення реалізації стратегії, аналітичне обґрунтування прийнятих стратегічних рішень, забезпечення ефективного реагування на зміну факторів зовнішнього середовища, що відкриваються і викликають проблеми;
- 7) коригування необхідних значень ключових стратегічних показників з урахуванням реального впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Паралельно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз. Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1.1) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Таблиця 1.1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	законодавство; нормативна база; податкова ставка; темпи інфляції чи дефляції; засоби масової інформації; конференції, презентації, виставки; Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	технічний прогрес; інновації виробництва; нововведення; результати сегментації ринку; власні дослідження; спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє Середовище	штатний розпис; звітність підприємства і підрозділів; плани підприємства і підрозділів; чинні інвестиційні та інші проекти; первинні бухгалтерські документи і реєстри; договори, угоди; різноманітна технічна і технологічна документація; матеріали ревізій, перевірок; матеріали власних спостережень тощо

Джерело: сформовано за даними [21, 35, 39]

Оскільки стратегічний аналіз націлений на обґрунтування стратегії розвитку організації, оцінку ринкових позицій і виявлення стійких конкурентних переваг, то в своєму арсеналі він активно використовує:

- стратегічні аналітичні методи (Бостонська матриця «зростання питомої ваги в обороті ринку», матриця екрану бізнесу General Electric, галузевий аналіз, аналіз стратегічних груп, SWOT-аналіз, аналіз вартісних ланцюжків);

- методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів (аналіз «сліпих» зон, конкурентний аналіз, аналіз сегментації покупців, аналіз купівельної цінності, аналіз функціональних можливостей та ресурсів, оцінка індивідуальних характеристик конкурентів);

- методи аналізу розвитку (аналіз кривої досвіду, аналіз вектора зростання, патентний аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз S-кривих) та ін. [78, с. 102].

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення стратегічного аналізу: ситуаційний аналіз, прогнозування, обґрунтування стратегії, розробка стратегічних альтернатив, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Найбільш використовувані інструменти стратегічного аналізу в залежності від поставлених поточних цілей наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи стратегічного аналізу

Група	Методи
Статистичні	Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та ін.
Економіко-математичні	Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.
Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу.

Джерело: сформовано за даними [21, 35, 47, 57]

Також, методи стратегічного аналізу залежать від об'єктів діагностики. Оскільки фундаментом стратегічного аналізу є вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікро- оточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів.

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

Керуючі менеджери в управлінні бізнесом повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб мати можливість правильно

визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Методи стратегічного аналізу	Етапи розробки стратегії				
	Розробка бачення та місії	Розробка стратегічних цілей	Вибір стратегії	Реалізація стратегії	Оцінка стратегії
PETS-аналіз	+	+	+		
SWOT-аналіз	+	+			
Конкурентний аналіз	+	+	+	+	+
Продуктовий аналіз		+	+	+	
Позиційний аналіз	+	+	+	+	+
Ресурсний аналіз		+	+	+	+
Стратегічний аналіз витрат			+	+	+
Діагностика системи управління		+		+	+
Діагностика організаційної культури	+	+	+	+	+

Джерело: побудовано за даними [56, 57, 77]

Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення впливу тенденцій економічного розвитку, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, культури і науки, техніки і технологій, інфраструктури.

Аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити потенціал, на який може спиратися підприємство в реалізації своєї стратегії.

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

Отже, стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на базі яких формується стратегія розвитку бізнесу, розробляється стратегічний план їх забезпечення.

Таким чином, перспективи подальшого розвитку бізнесу значно залежать від ефективності комплексної оцінки основних аспектів його функціонування. Ухвалюючи управлінські рішення у процесі реалізації стратегії бізнесу, керівний менеджер моделює чинники, які впливають, насамперед, на рівень витрат у короткостроковому періоді. Реалізація даних управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети в управлінні бізнесом, а отримувані грошові надходження - задовольнити потреби всіх зацікавлених в економічних результатах бізнесу осіб: власників, кредиторів, керівників, працівників.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

У період 2014-2017 рр. спостерігається позитивна динаміка показників будівництва, що є наслідком поступових ринкових перетворень. Обсяги виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції в Україні за період 2014-2017 роки представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції

Рік/Приріст	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні Споруди
			житлові	нежитлові	
2014, млн. грн.	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
2015, млн. грн.	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
Ланцюгові темпи приросту, %	-12,8	-12	13,5	-25,9	-13,4
2016, млн. грн.	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
Ланцюгові темпи приросту, %	12,5	16,3	23,2	10,6	9,0
2017, млн. грн.	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
Ланцюгові темпи приросту, %	28,2	31,8	29,5	34,0	24,5
Базисні темпи приросту, %	25,8	34,9	81,0	9,8	17,5

Джерело: складено автором за даними [52-53]

Відповідно даним табл. 2.1 загальні обсяги будівництва збільшились на 15140,7 млн. грн.. або на 25,8% у 2017 році порівняно з 2014 роком. Але у 2015 році відбувається значне зниження будівництва та майже всіх його структурних елементів (окрім житлових будівель), а саме на 7477,5 млн. грн або на 12,8% порівнювано з 2014 роком. У 2016 році відбувається деяка стабілізація виконання будівельних робіт, але навіть зі збільшенням у 2016 році до 2015 року загального обсягу будівництва на 6406,3 млн. грн або на 12,5% не дозволило збільшити базисний показник. Тому за весь період ми бачимо базисні темпи приросту меншими, за ланцюгові у 2017 році.

Структуру будівельних робіт за видами будівельної продукції представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура будівельних робіт за видами будівельної продукції, %

Роки		2014	2015	2016	2017
Будівництво, всього		100,00	100,00	100,00	100,00
Будівлі		48,23	48,64	50,26	51,69
У тому числі	Житлові	16,99	22,10	24,18	24,43
	Нежитлові	31,24	26,54	26,08	27,26
Інженерні споруди		51,77	51,36	49,74	48,31

Джерело: складено автором за даними [52-53]

Як видно з таблиці 2.2, будівлі та інженерні споруди майже навіпіл ділять структуру загальних обсягів будівництва, але починаючи з 2016 року відбувається збільшення обсягів в структурі будівель. За даний період обсяги житлових будівель мають тенденцію до поступового приросту у структурі будівництва на 43,8%. Це викликано різким зменшенням цін на житлові будівлі, так як ринок перенасичений даною продукцією і підприємства заради попиту знижують ціни. А ось нежитлові будівлі мали у 2014 році достатньо високе відсоткове значення, але у 2016 роках відбувається швидке його зменшення. Це відбувається в структурі загальних обсягів будівництва, але у фактичних обсягах видів будівельної продукції всі показники мають позитивні зміни за аналізований період.

Важлива роль, яка відведена будівництву, вимагає ретельного його забезпечення необхідними ресурсами, такими як людські, матеріальні, енергетичні, інформаційні. Таким чином, постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей без яких уявити процес будівництва неможливо.

Розвиток будівельної галузі сприяє розвитку виробництва будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівної галузі, металургії і металообробки, нафтохімії, виробництву скла, деревообробної і фарфоро-фаянсової промисловості, транспорту, енергетики тощо. Також будівництво, як ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні та вирішення багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі конкурентоспроможність цієї галузі дуже низька. Якщо на регіональному рівні існує тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів за рахунок їх значних

потужностей та інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через відсутність необхідних фінансових та організаційних перетворень [53].

Функціонування будівництва важко уявити без існування і успішного розвитку споріднених галузей. Процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що виводить галузь будівельних матеріалів на провідне місце, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції.

Промисловість будівельних матеріалів - багато диверсифікована сфера, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів.

Будівельний ринок України має тенденцію до поступового збільшення реалізації будівельної продукції за період 2015-2017 років, але в недостатній кількості, щоб збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України і збільшення його розмірів. Та одною з причин цього є зменшення капітальних інвестицій в будівництво на 16,6% у 2015 році, 16,3% у 2016 році та 12,6% у 2017 році [53]. За останні роки спостерігається позитивна динаміка загальних показників будівництва, внаслідок поступових ринкових перетворень. Важливою частиною будівництва є ретельне його забезпечення всіма необхідними ресурсами. Отже, існує необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей і підгалузей без яких уявити процес будівництва неможливо, до яких відноситься ринок будівельних матеріалів, оскільки він є досить перспективним, тому необхідно приділити йому увагу і завойовувати не лише вітчизняний ринок, але й закордонний.

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» динамічно зростаюча будівельна компанія, яка максимально точно реалізує побажання своїх клієнтів щодо будівництва і благоустрою будь-яких видів приміщень. Загальні відомості про ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» наведено у додатку Б.

Відповідно аналізу зібраної фактичної інформації, наданої керівниками підрозділів були визначені ключові фактори успіху, виставлені оцінки кожного

фактора і оцінений рейтинг найближчих конкурентів ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Результати оцінювання конкурентного профілю ТОВ
«БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	АТХК «Київміськбуд»		«Познякижилбуд»		«Т.М.М.»		ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ціна продукції	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	4	1,2
Якість продукції та послуг	0,25	5	1,25	4	1	5	1,25	4	1
Широта асортименту	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1	3	0,6
Технічні характеристики	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Оперативність обслуговування	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Всього	1	-	3,75	-	3,1	-	4	-	3,7

Джерело: складено автором за інформацією, наданою керівниками підрозділів ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

За результатами конкурентного профілю, найбільш конкурентоспроможним підприємством є «Т.М.М.», в якого найбільші загальні оцінки виявилися по факторах: якість продукції та послуг, широта асортименту, а також високі технічні характеристики. На другому місті опинилося АТХК «Київміськбуд», лише з одним високим показником – якість продукції та послуг. Найменшу загальну сумарну оцінку має «Познякижилбуд», яке є наразі аутсайдером і має задовільні оцінки по таким показникам: якість продукції і послуг та технічні характеристики.

Конкурентними перевагами ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є: висока якість продукції та послуг, відносно низькі ціни.

З метою виявлення інтенсивності конкуренції на ринку використана модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії окремих сил для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» наведена в рис. 2.1

Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Керамічна плитка (вища цінова категорія), керамомагніт (нижча ціна категорія)	4
Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока	3
Сукупна дія сил	Стабільне становище	3

Рис.2.1 Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Джерело: складено автором за даними [58]

Використання методу М. Портера показало, що в цілому становище ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» на ринку є стабільним, але присутні деякі ризики, серед яких основними є можливість появи на ринку нових конкурентів і можливість підвищення цін постачальників.

Отже, ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є достатньо конкурентоздатним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту і послуг та більшому стимулюванні збуту фірма може зайняти більш вагомі позиції. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін та можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз з навколишнього середовища, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

З метою дослідження макросередовища підприємства проведемо PEST-аналіз. PEST-аналіз призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства або її удосконалення (додаток В). Результати проведення PEST – аналізу викладено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Групи факторів	Оцінка
Середньозважена оцінка політичного фактора	0,94
Середньозважена оцінка економічного фактора	3,52
Середньозважена оцінка соціокультурного фактора	3,17
Середньозважена оцінка технологічного фактора	4,07

Джерело: складено автором за узагальненими результатами PEST аналізу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Відповідно до результатів PEST- аналізу, суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють технологічні та економічні фактори, найменший – політичні. Серед технологічних факторів визначено вплив стану розвитку власних технологій ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що підприємство займається випуском продукції, якість і відповідність умовам ринку якої залежить від зазначених вище чинників, при цьому дуже високий рівень розвитку технологій конкурентів є своєрідним стимулом до відповідних дій.

Далі оцінили вплив чинників мікросередовища на ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», з використанням експертного оцінювання, в якому брали участь фахівці і керівники підрозділів. Здійснимо аналіз таких груп факторів: тенденції кон'юнктури ринку; конкуренти; споживачі; посередники; постачальники; контактні аудиторії. Результати наведено в табл. 2.5 (додаток Г)

Таблиця 2.5

Експертна оцінка факторів мікросередовища ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Фактори	Оцінка
Середньозважена оцінка кон'юнктури ринку	2,818
Середньозважена оцінка конкурентів	3,054
Середньозважена оцінка факторів споживачів	4,714
Середньозважена оцінка факторів посередників	3,352
Середньозважена оцінка факторів постачальників	2,658
Середньозважена оцінка факторів контактних аудиторій	2,171

Джерело: складено автором за результатами експертної оцінки фахівців та керівників ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш значний вплив на мікросередовище, в якому працює ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» чинять такі групи факторів, як «споживачі» (4,714), «посередники» (3,352), «конкуренти» (3,054) та «тенденції кон'юнктури ринку» (2,818). Отже, підприємству необхідно найбільше уваги приділити аналізу та прогнозуванню ситуації саме за виділеними напрямками. Однак не слід забувати й про інші, які також можуть істотно вплинути на його діяльність.

Аналіз ресурсів та можливостей підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» за методом Д.Барні (VRIO аналіз) наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика ресурсів і можливостей ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» за методом Д.Барні (VRIO аналіз)

Найменування ресурсів	Цінність	Рідкість	Відтворюваність	Організованість	Стратегічні наслідки	Сила/слабкість
1. Фінансові						
Інвестиційна/кредитна привабливість	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
Власні фінансові активи	Так	Ні	Так	Низька	Конкурентний паритет	слабкість
2. Фізичні						
Наявність сучасних виробничих потужностей	Так	Так	Так	Низька	Конкурентна перевага	сила
Транспорт	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентний паритет	сила
Складське господарство	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
3. Технологічні						
Унікальна рецептура виробництва	Так	Так	Ні	Висока	Конкурентна перевага	сила
Наявність систем збуту маркетингу і просування	Так	Ні	Так	Низька	Конкурентний паритет	слабкість
4. Репутація						
Стабільна, відома компанія з сильними позиціями на ринку	Так	Так	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
Бренди компанії	Так	Так	Ні	Висока	Конкурентна перевага	сила

Широкий асортимент	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
Надійний постачальник зі зручним місцем розташування	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
5. Людські						
Повна комплектація штатів	Так	Так	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
Високий рівень компетенцій персоналу	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила
Адаптивність персоналу до інновацій	Так	Ні	Так	Висока	Конкурентна перевага	сила

Джерело: сформовано за даними ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

За результатами VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» зроблено висновок про те, що стійку конкурентну перевагу підприємство має за рахунок компетентності людських ресурсів, повної комплектації штату та репутації, оскільки ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» - стабільне, відоме підприємство з сильними позиціями на ринку.

Конкурентний паритет визначають власні фінансові активи, транспорт та наявність систем збуту маркетингу і просування. Отримані результати дозволили класифікувати складові ресурсів підприємства за відповідністю VRIO-критерію.

2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, інших нормативних актів, чинних на території України, а також Статуту, який визначає загальні правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності Товариства. Основним законодавчим актом є Конституція України, на якій базується все законодавство, у тому числі і законодавство про працю.

Будівельне законодавство - це система нормативно-правових актів, які регулюють відносини щодо організації та безпосереднього здійснення капітального

будівництва: Господарський кодекс України, зокрема: гл. 33 «Капітальне будівництво»; Цивільний кодекс України: глава 61 «Підряд», глава 62 «Виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт»; Кодекс законів про адміністративні правопорушення, зокрема: гл. 8 - щодо відповідальності за адміністративні правопорушення у сфері будівництва, гл. 13 - адміністративні правопорушення в галузі стандартизації, якості продукції; Земельний кодекс, зокрема положення щодо використання земельних ділянок під забудову та ін. Закони України: «Про інвестиційну діяльність», який визначає правові й економічні основи капітального будівництва в Україні, «Про основи містобудування», який визначає основні засади містобудування як складної (комплексної) діяльності та ін.

В своїй діяльності підприємство також керується нормативно-правовими актами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, відомчими нормативно-правовими актами, державними будівельними нормами, технічними умовами (ТУ) що стосуються галузі будівництва.

Місія підприємства полягає в постійному розвитку та досягненні справжнього лідерства в будівельній галузі України. Маючи багаторічний досвід і знання передових технологій, фахівці компанії застосовують їх для досягнення максимального позитивного результату для підприємства, а це – високі прибутки.

Організаційна структура управління на підприємстві побудована за схемою лінійно-функціональної структури управління (Додаток Б). У даній структурі загальний керівник та керівники підрозділів поділяють свій вплив на виконавців по функціях. Загальним керівником здійснюється лінійний вплив на всіх учасників структури, а функціональні керівники надають технологічне сприяння виконавцям виконуваних робіт.

Відповідно до Статуту підприємства основним видом діяльності є будівництво житлових і нежитлових будівель (за КВЕД: 41.20).

Структуру клієнтського портфелю ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» за напрямками діяльності наведено на рис.2.2.

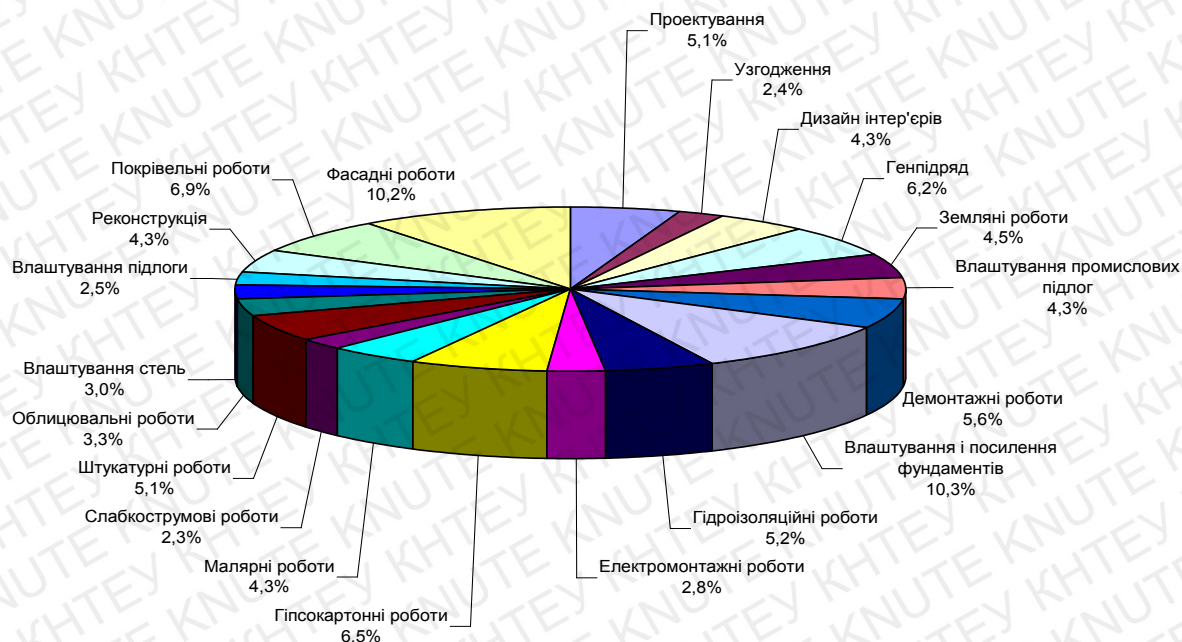


Рис. 2.2 Структура клієнтського портфелю за напрямками діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

На основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» проаналізуємо основні техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.7). Джерелом для аналізу будуть виступати дані фінансової звітності за 2015-2017 роки (додаток Д).

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Активи, тис.грн.	126236	121360	96821	-4876	-3,86	-24539	-20,22	-29415	-23,30
Власний капітал, тис.грн.	99183	94804	81929	-4379	-4,42	-12875	-13,58	-17254	-17,40
Позиковий капітал, тис.грн.	27053	26556	14892	-497	-1,84	-11664	-43,92	-12161	-44,95
Питома вага власного капіталу, %	78,57	78,12	84,62	-0,45	-0,57	6,50	8,32	6,05	7,70
Питома вага позикового капіталу, %	21,43	21,88	15,38	0,45	2,11	-6,50	-29,71	-6,05	-28,23

Коротко-строкові зобов'язання, тис.грн.	27053	26556	14892	-497	-1,84	-11664	-43,92	-12161	-44,95
Питома вага коротко-строкових зобов'язань у позиковому капіталі, %	21,43	21,88	15,38	0,45	2,11	-6,50104	-29,71	-6,04953	-28,23
Чисельність персоналу, осіб	171	164	114	-7	-4,09	-50	-30,49	-57	-33,33
Оплата праці, тис. грн.	8546	9101	7666	555	6,49	-1435	-15,77	-880	-10,30
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	47949	51369	39421	3420	7,13	-11948	-23,26	-8528	-17,79
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	47949	51369	39421	3420	7,13	-11948	-23,26	-8528	-17,79
Валовий прибуток, тис.грн.	15217	18886	14741	3669	24,11	-4145	-21,95	-476	-3,13
Чистий прибуток, тис.грн.	18905	15622	12152	-3283	-17,37	-3470	-22,21	-6753	-35,72

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

У 2016 році активи підприємства становили 126236 тис. грн, за період 2016-2018 рр. зростають на 29415 тис. грн., або 23,30% і становлять у 2018 році 96821 тис. грн.

Власний капітал підприємства у 2016 році становив 99183 тис. грн, за період 2016-2018 рр. зменшується на 17254 тис. грн., або 17,40% і у 2018 році становить 81929 тис. грн.

Позиковий капітал підприємства у 2016 році становив 27053 тис. грн, за період 2016-2018 рр. зменшується на 12161 тис. грн., або 44,95% і у 2018 році становить 14892 тис. грн., що є позитивною динамікою.

За період 2016-2018 рр. відбувається позитивна динаміка зростання питомої ваги власного капіталу і відповідно зменшення частки позикового капіталу. Так за період 2016-2018 рр. питома вага власного капіталу зростає на 6,05% і у 2018 році становить 54,62%, відповідно частка позикового капіталу у 2019 році становить 15,38%.

За період 2016-2018 підприємства не має довгострокових зобов'язань.

За період 2016-2018 рр. чисельність персоналу зменшується на 57 осіб, або 33,3% і у 2018 році становить 114 осіб. Відповідно зменшується оплата праці, за період 2016-2018 рр. на 880 тис. грн, або 10,30% і у 2018 році становить 7666 тис. грн.

В 2016 році було реалізовано продукції та послуг на суму 47949 тис. грн., у 2017 році чистий дохід від реалізації продукції становить 51369 тис. грн., що на 3420 тис. грн, або 7,13% менше ніж у 2016 році. У 2018 році чистий дохід від реалізації продукції становить 39421 тис. грн., що на 11948 тис. грн. або 23,26% менше ніж у попередньому 2017 році, та на 8528 тис. грн, або 17,79% менше ніж у базовому 2016 році. Таким чином, за період 2016-2018 рр. відбувається негативна динаміка зменшення обсягу реалізації у грошовому еквіваленті.

У 2017 році собівартість реалізованої продукції порівняно з 2016 роком зростає на 3420 тис. грн, або 7,13%, за рахунок зростання обсягу реалізації становить 51369 тис. грн. У 2018 собівартість реалізованої продукції становить 39421 тис. грн, що на 11948 тис.грн, або 23,26% більше ніж у 2017 році і на 8528 тис. грн, або 17,79% менше ніж у базовому 2017 році. Дані зміни обумовлено змінами обсягу реалізації продукції.

За період 2016-2018 рр. підприємство веде прибуткову діяльність, так у 2016 році чистий прибуток становив 18905 тис. грн, у 2017 році зменшується на 3283 тис.грн, або 17,37% і становить 15622 тис. грн. У 2018 році відбувається подальша негативна динаміка зменшення чистого прибутку на 3470 тис. грн, або 22,21% у порівнянні з 2017 роком. За період 2016-2018 рр. чистий прибуток зменшується на 6753 тис.грн, або 35,721%.

В таблиці 2.8 наведено показники рентабельності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» у 2015-2017 рр.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» у 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016
Рентабельність активів, %	15,0	12,9	12,6	-2,1	-0,3	-2,4
Рентабельність власного капіталу, %	19,06	16,48	14,83	-2,6	-1,6	-4,2
Рентабельність продукції %	39,43	30,41	30,83	-9,0	0,4	-8,6

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Відповідно даним табл. 2.4 показники рентабельності за період 2016-2018 рр. мають негативну динаміку зменшення, так як рентабельність активів за даний період зменшується на 2,4%, рентабельність власного капіталу на 4,2%, а рентабельність продукції на 8,6%.

Таким чином, за період 2016-2018 рр. підприємство веде прибуткову діяльність, спостерігається позитивна динаміка зменшення позикового капіталу, але негативна динаміка чистого прибутку призводить до зменшення показників рентабельності підприємства на що необхідно звернути увагу керуючим менеджерам підприємства.

Ринкові фактори це поява конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції та поява нових методів роботи з покупцями, з врахуванням всіх їх вимог. Все це спонукає ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, які постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі та підвищити конкурентоспроможність свого товару.

Аналіз внутрішнього опитування керівників ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» проведемо за допомогою SNW-аналіз (табл. 2.9). Всі фактори впливу було віднесено до однієї з 3-х груп (сильні (3б.), нейтральні (2б.), слабкі(1б.)), на основі чого зроблено висновки.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна(3)	Нейтральна(2)	Слабка(1)
Стратегія розвитку			1
Рівень маркетингу			1
Управління договорами		2	
Управління закупівлями		2	
Фінансові ресурси:		2	
- можливості фінансування з власних коштів;			
- наявність оборотних коштів		2	
Матеріально-технічні ресурси:	3		
1) сировина та матеріали;			
2) обладнання та технічне оснащення;		2	
3) наявність будівельної спецтехніки	3		

Трудові ресурси:	3		
1) компетентність керівництва;			
2) кваліфікація персоналу	3		
Організаційна культура		2	
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу			1
Частка на ринку			1
Репутація на ринку	3		
Всього	5	6	4

Джерело: сформовано за результатами внутрішнього опитування керівників ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

До сильних позицій підприємства належить забезпеченість будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво, позитивний імідж на ринку будівництва. Саме за рахунок розвитку таких переваг можливе додаткове завоювання частки ринку й укріплення стратегічних позицій.

Водночас рівень кваліфікації персоналу є слабким місцем в діяльності підприємства у поєднанні із частково застарілим обладнанням і незначними обсягами власних оборотних коштів.

За результатами оцінки нейтральну позицію займають питання щодо управління договорами та закупівлями, а також нерозвинена власна сировинна база, що зумовлено специфікою роботи на ринку будівельних робіт та послуг. Крім того, недостатньо приділено уваги формуванню організаційної культури, що є запорукою розвитку підприємства як системи стратегічного менеджменту.

SWOT-аналіз - це визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Сила – це те, в чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що дає йому додаткові можливості. Слабкість – відсутність чогось важливого, для його позитивного функціонування. Можливості і загрози – опис зовнішнього середовища бізнесу і його вплив на діяльність підприємства.

Зведемо результати в загальну таблицю для SWOT- аналізу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
	1.широкий асортимент будівельних послуг; 2.достатність фінансових ресурсів; 3.хороша репутація у споживачів; 4.досвід у наданні сервісних послуг; 5.високий рівень корпоративної культури працівників.	1.високий рівень конкуренції; 2.сильні та стійкі конкуренти; 3.залежність від постачальників комплектуючих; 4.недостатньо розвинена рекламна політика;; 5.маркетингові здібності нижче середнього.
	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
	1.спроможність задовольняти більшу кількість клієнтів; 2.розширення кількості послуг; 3.розробка системи знижок для постійних клієнтів.; 4.можливість росту внаслідок росту галузі.	1.вихід на ринок нових конкурентів; 2.зростаючий вплив постачальників; 3.несприятлива зміна курсів іноземних валют; 4.зростання вимог покупців.

Джерело: сформовано за даними [16, 45]

З матриці SWOT- аналізу видно, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» може збільшити свою частку ринку та збільшити кількість потенційних покупців. За допомогою сильних сторін підприємство зможе нівелювати ризики зовнішнього середовища. Адже за рахунок певної монополії на лівому березі м. Києва можна уникнути зменшення цільової аудиторії, а за допомогою розширення асортименту продукції підвищити притік нових покупців.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад, розширення кількості послуг, призведе до більшої кількості клієнтів, а поява нових технологій до розширення частки ринку.

Наведений SWOT-аналіз показує слабкі та сильні сторони ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. За наведеними даними можна зробити висновок, що підприємство має значну кількість сильних сторін.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного аналізу бізнесу підприємства

Інформація – один із найголовніших ресурсів, необхідних для формування адаптивних реакцій на вплив зовнішнього середовища. Так, під час ефективного управління підприємством інформаційні процеси мають бути оптимізованими, повними та релевантними до потреб підприємства.

В будівельних організаціях існує своя специфіка проведення стратегічного управління, а інформація є досить спеціалізованою відповідно до потреб будівельної галузі.

Управління будівельною організацією відбувається на основі інформації про наявні договори підряду й контракти, про учасників будівельного процесу, інформації, що попереджує зриви на всіх етапах інвестиційного циклу, міжвідомчі й горизонтальні зв'язки між виконавцями робіт та інші інвестиційні розрахункові та витратні документи, розрахунки, фактури, відомості виконаних робіт.

Інформація будівельного підприємства має бути спрямованою на виконання єдиної стратегічної мети. Завданням економічної інформації в даному аспекті є надання керівникові деякої основи знань як про внутрішній стан діяльності підприємства, так і про зовнішній, у якому функціонує підприємство. Основна мета збору інформації полягає в тім, щоб на її основі найбільше точно, з мінімальним рівнем невизначеності, формувати знання й приймати стратегічні рішення.

На ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» інформаційне забезпечення побудоване на засадах сприйняття інформації із внутрішніх джерел (фінансова звітність, розрахункові документи та кошториси, деякі вибірккові відомості маркетингового аналізу зовнішнього ринку). В системі менеджменту «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» присутня матрична структура управління. Менеджмент розподілений за сферами

діяльності за рівними інвестиційними проектами. При цьому, кожен із відділів виконує завдання для себе, для власного проекту. В цьому, безумовно, є плюси, як і для будь-якої матричної структури. Проте, існують і недоліки:

- відсутня загальна стратегія економічного розвитку;
- немає повної інформації щодо стану зовнішнього ринку;
- маркетинг не відповідає потребам організації щодо розвитку нових напрямів роботи;

Таким чином, для більш якісного інформаційного забезпечення важливо правильно побудувати систему інформаційних зв'язків в межах організаційної структури управління підприємством.

Організаційна структура для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» в цілому досить оптимізована для проведення управління. Проте, для нормалізації управлінського процесу в межах стратегічної орієнтованості, потрібно якісно підійти до збору та групування інформації. Організаційна структура ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» представлена на рис. 3.1. (Додаток Е)



Рис.3.1. Організаційна структура ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Джерело: запозичено с веб-сайту ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» [49]

Для проведення стратегічного управління важливо отримувати достатньо повний перелік управлінської, фінансової та маркетингової інформації.

Щодо основних джерел зовнішньої інформації (в першу чергу про ринки збуту), то серед них виділяють:

- покупці продукції підприємства (реклама, брошури, прейскуранти);
- продавці і торгові агенти підприємства, незалежні торгові посередники, що співпрацюють з підприємством;
- посередники, що спеціалізуються на зборі і реалізації комерційної інформації;
- спеціалізовані журнали, довідники, інформаційні бюлетені;
- представники контактних аудиторій: засоби масової інформації, різні суспільні формування (спілки захисту прав споживачів та ін.).

Вищенаведені джерела дають можливість отримати інформацію будь-якого спрямування. Проте для керівника підприємства самостійний стихійний пошук необхідних знань – досить довготривала процедура і часто не приносить бажаного результату. Ефективні у цьому випадку дорадчі служби, основною метою яких є поширення та впровадження у виробництво сучасних наукових досягнень.

Отримана у ході маркетингового аналізу інформація проходить стадію обробки – перетворюється на аналітичну маркетингову систему, на основі використання якої інформація узагальнюється і подається тим особам, які приймають рішення.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах.

Так, на етапі діагностики проблеми — це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення — оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації.

Механізм аналізу та прийняття управлінських рішень по відношенню до стратегічної інформаційної системи ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. **Схема інформаційної системи стратегічного аналізу бізнесу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Джерело: побудовано автором за даними [66, 72]

Результатом проведеного стратегічного аналізу є інформація, що є основою для подальшої реалізації та отримання кінцевого результату, тобто прибутку або досягнення поставлених цілей. Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом підприємства та його результати сприяють ефективній адаптації господарської діяльності до стану ринку і вимог кінцевого споживача. Робочою гіпотезою роботи виступає той факт, що ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності управління стратегічною інформацією.

Під управлінською інформацією слід розуміти наступні дані:

- можливість реалізації певного проекту в аспекті достатності ресурсів для виконання поставлених завдань;
- складність організаційного процесу стратегічного управління;
- гнучкість організації щодо практичного виконання функцій стратегічного управління;
- готовність та орієнтованість персоналу на виконання функцій стратегічного управління.

Під фінансовою інформацією слід розуміти всю облікову, розрахункову та звітну інформацію щодо втрат, доходів та ресурсів підприємства в процесі виконання господарської діяльності. Фінансова інформація включає в себе дані бухгалтерського обліку, дані фінансового аналізу, планово-економічні показники тощо.

В більшості маркетингова інформація отримується із зовнішніх джерел: це стан ринку, відкритість ринку, кількість конкурентів, загрози та можливості ринку, фінансова стійкість контрагентів, цінова політика ринку тощо. У таблиці 3.1. представлені дані щодо необхідних інформаційних технологій управління підприємством в стратегічному аспекті.

Таблиця 3. 1

Інструменти та функції управління підприємством в стратегічному аспекті для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Функції, реалізовані будівельними організаціями	Основні завдання	Інформаційні технології
Загальне адміністративне управління	Прийняття рішень, організаційний контроль, регулювання їхнього виконання	Офісні програми Microsoft Word, Excel, power, Point, Access
Підготовка технічних договорів, організаційно-технологічної документації	Забезпечення повноти й своєчасності формування документів	
Обробка кошторисної документації	Забезпечення корекції кошторисних розрахунків Win кошторис	Time Line, MS Project, Spider Tokata
Планування виробничо-господарської діяльності	Організація й здійснення поточної й планованої виробничо-господарської діяльності	
Оперативне управління на будівельному виробництві	Організаційний контроль, регулювання провадження робіт, забезпечення ресурсами	
Комплектування кадрів	Забезпечення інженернотехнічним і робочим персоналом	

Матеріально-технічне забезпечення	Своєчасне комплексне забезпечення будівельних об'єктів матеріалами й ресурсами	Бази даних на різній основі
Забезпечення якості продукції	Контроль якості	
Умови, охорона праці	Забезпечення безпечних умов, нормального режиму праці	
Бухгалтерський облік, фінансова діяльність	Забезпечення достовірного повного обліку економічної діяльності	ІС бухгалтерія
Здача об'єктів в експлуатацію	Організація роботи зі здачі об'єкта	
Комплексно-технологічні показники	Здійснення аналізу, відпрацювання техніко-економічних показників, розробки, спрямовані на підвищення конкурентноздатності	

Джерело: побудовано автором за даними [33, 35, 45]

Тобто, важливо правильно сформулювати перелік тієї інформації, що буде адаптована до вирішення завдань стратегічного управління. Інструменти інформаційного забезпечення підпорядковані основним завданням стратегічного управління та функціям підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Таким чином, інформатизацію ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» потрібно вдосконалити. На підприємстві потрібно використовувати ті служби, ті інструменти інформаційного забезпечення, які будуть повністю відповідати потребам стратегічного управління.

Для отримання повної інформації щодо стану підприємства і проведення стратегічного аналізу пропонуємо удосконалити інформаційні процеси підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» відносно етапів проектного аналізу стратегічного управління. Управління портфелем проектів здійснюється службою стратегічного управління, основним завданням якої є надання повного переліку необхідної інформації вищому керівництву, керівникам проектів і фінансовому відділу.

При цьому, вище керівництво є головним користувачем інформації і делегує стратегічні рішення за напрямками роботи відповідно до показників служби стратегічного управління.

Наявність стратегічної інформаційної системи дозволяє керівництву підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» постійно оновлювати бази даних, здійснювати обробку інформації та її зберігання як основи для нарощування конкурентних переваг. У цьому разі інформація може використовуватися в діяльності

підприємства і як самостійне джерело прибутку, і як допоміжний засіб його отримання, що сприяє оптимізації бізнес-процесів. Інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище - технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо - і характеризує його.

Встановимо взаємозв'язок між рівнями управління проектом й інформаційними технологіями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Взаємозв'язок між рівнями управління проектом й інформаційними технологіями
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Стратегічний рівень управління портфелем проектів. Вища ланка керівництва організації	Рівень управління проектом. Керівництво проекту	Рівень виконання проекту. Команда проекту
Простота використання; засоби збору й узагальнення даних; засоби подання інформації; можливості укрупнення планування	Потужні й гнучкі кошти тимчасового, ресурсного й вартісного планування й контролю; потужні аналітичні можливості; засоби створення й розподілу звітів; засоби збору й передачі даних	Простота використання; зручні засоби введення даних

Джерело: побудовано автором за даними [15, 42]

Сутність запропонованої схеми в тому, що система, яка збирає інформацію, спирається на діючу систему інформаційних потоків на підприємстві за його функціональними сферами діяльності. Система інформації формується на основі системи показників, оцінок, даних згідно з об'єктами обліку та вимогам менеджменту, на базі зведено-аналітичної інформації за об'єктами стратегічного управлінського обліку.

Таким чином, стратегічний аналіз інтегрує, координує, згруповує всі функції, дані, але при цьому не дублюючи поточного управління підприємством, переводить його на якісно новий рівень.

Виходячи із вищевикладеного, автором розроблена технологія інформаційного забезпечення стратегічного аналізу на підприємстві ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», що представлена на рис.3.3.

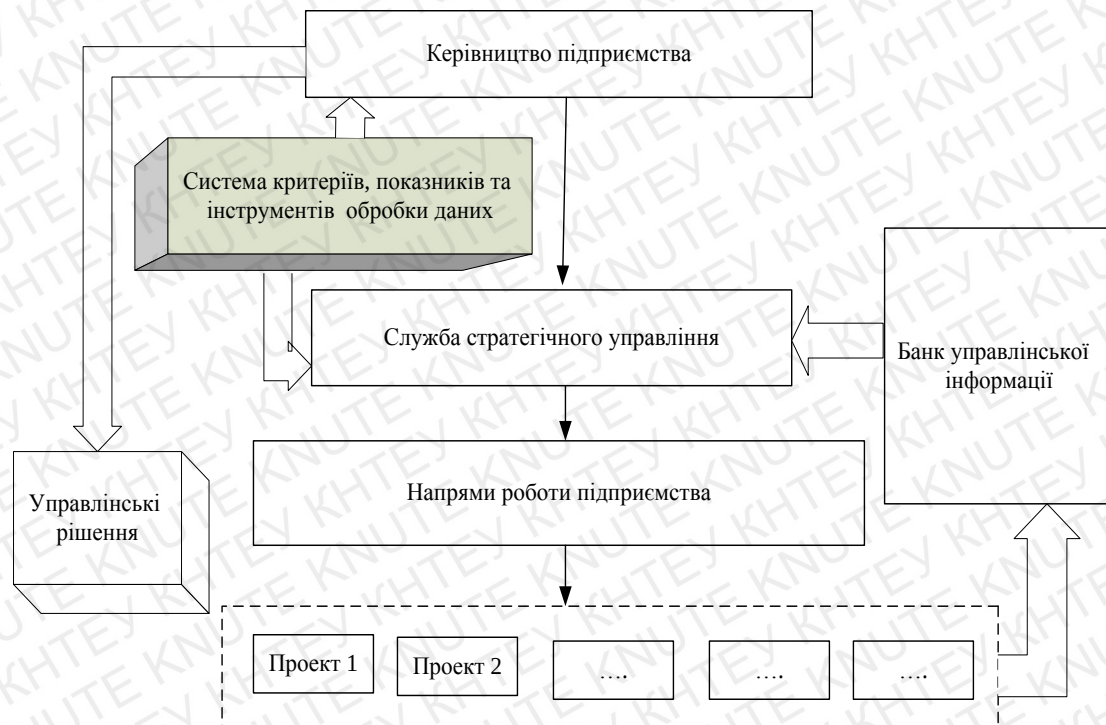


Рис.3.3. Алгоритм інформаційного забезпечення стратегічного аналізу підприємства

Джерело: побудовано автором

Упровадження служби стратегічного управління сприятиме підвищенню якості та обґрунтованості управлінських рішень, їх належному інформаційному забезпеченню, досягненню цілей, відповідних стратегії розвитку підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

В стратегічному управлінні, на відміну від поточного рівня важливо впроваджувати інструменти прогнозування. Для оптимізації роботи ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» пропонується автоматизувати процес стратегічного управління за допомогою програмного забезпечення «Forecast Expert».

Система «Forecast Expert» застосовуються для виконання завдань стратегії й аналізу результатів прийняття рішень. Система «Forecast Expert» призначена, насамперед, для підтримання прийняття рішень, що впливають із планування й аналізу їх ефективності.

За допомогою цієї системи розв'язуються такі завдання стратегічного планування на підприємстві: аналіз зовнішнього середовища, оцінювання діяльності організації й визначення майбутніх можливостей і загроз; визначення корпоративної

місії, цілей і стратегій; установлення цілей і розроблення стратегії для кожної бізнес-одиниці, що входить в організацію. Формалізація результатів ситуаційного аналізу надає графічний формат інфраструктури компанії, яка є базою даних для введення й оброблення операційних даних за всіма варіантами маркетингових стратегій.

Програмний продукт «Forecast Expert» забезпечує [51]:

- розробку і підтримку актуальності інструментальних засобів і стандартів;
- детальне опрацювання предметної області на етапах системних досліджень, системного аналізу і системного проектування;
- якісну і швидку програмну реалізацію складних проектів за рахунок застосування сучасних методів розробки програмного забезпечення (CASE-технології і т.п.)
- технічну та методичну підтримку на етапах системного впровадження та системної експлуатації;
- навчання користувачів практичній роботі з системою;
- системну інтеграцію, комплексне постачання устаткування, розрахунок і монтаж мереж;
- настройку і модернізацію комп'ютерного і телекомунікаційного обладнання;

До складу витрат підприємства на впровадження модулів «Forecast Expert» включаються капітальні (одноразові) і поточні витрати. Загальні капітальні витрати включають в себе наступні:

- на придбання та освоєння програмного забезпечення;
- на навчання персоналу.

Проект впровадження програмного комплексу автоматизації управління проходить протягом певного періоду часу і за цей час необхідно буде забезпечити підготовку групи фахівців (провести їх навчання роботі з програмним продуктом) ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» в кількості дев'яти осіб (з урахуванням вдосконалення організаційної структури).

У табл. 3.3 представлені витрати (капітальні) на придбання і запуск системи «Forecast Expert».

Таблиця 3.3

Капітальні витрати на проект впровадження «Forecast Expert»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Придбання програмного забезпечення	52,48
Пуско-налагоджувальні роботи	11,02
Навчання персоналу	10,00
Разом капітальні вкладення	73,50

Джерело: побудовано автором за розрахунками впровадження «Forecast Expert» на ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Поточні витрати являють собою суму витрат, пов'язаних з експлуатацією «Forecast Expert». Річні витрати на витратні матеріали наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Річні витрати на вихідні матеріали

Найменування	До впровадження		Після впровадження	
	Кількість, шт.	Сума, тис.грн.	Кількість, шт.	Сума, тис.грн.
Носії інформації	1200	7,20	500	3,00
Папір (500 л)	350	28,00	200	19,00
Картридж для принтера	60	48,0	30	24,00
Разом	—	83,20	—	46,00

Джерело: побудовано автором за розрахунками впровадження «Forecast Expert» на ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Головний економічний ефект від впровадження засобів автоматизації полягає в поліпшенні економічних і господарських показників роботи підприємства, в першу чергу за рахунок підвищення оперативності управління та зниження трудовитрат на реалізацію процесу стратегічного управління, тобто скорочення витрат на управління. Для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» економічний ефект виступає у вигляді економії трудових і фінансових ресурсів, одержуваної:

- зниженням трудомісткості розрахунків, алгоритмізації програмування і налагодження програм в процесі розробки автоматизованих систем;
- зниженням трудовитрат на пошук і підготовку документів;
- економії на витратних матеріалах (папір, дискети, картриджі)

Загальне зниження витрат на витратні матеріали визначається за такою формулою:

$$C_{\text{в.м.}} = V_{\text{до}} - V_{\text{після}} \quad (3.1)$$

де $V_{\text{до}}$, $V_{\text{після}}$ - відповідно величини витрат на розхідні матеріали до впровадження модулів і після, тис. грн.

$$C_{\text{в.м.}} = 83,20 - 46,00 = 37,2 \text{ тис.грн.}$$

Зниження трудовитрат на підприємстві можливо за рахунок автоматизації роботи з документами, зниження витрат на пошук інформації.

На підставі даних працівника його восьмигодинний робочий день проходить за виконанням конкретних операцій, з них (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Результати впровадження «Forecast Expert»

Операції	До впровадження	Після впровадження
Організація каналів отримання і поширення інформації в рамках інтегрованого маркетингу	2 год 30 хв	1 год 30 хв
Відстеження тендерних пропозицій потенційних споживачів	1 год 30 хв	60 хв
Пошук можливостей участі підприємства в економічних об'єднаннях (технопарки, вільні економічні зони)	1 год 30 хв	60 хв
Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів, зв'язок з громадськістю та ЗМІ, пропозиції щодо участі у виставках	60 хв	45 хв
Підтримка Інтернет - сервісів для потреб групи	30 хв	15 хв
Організація документообігу групи маркетингу	60 хв	30 хв

Джерело: побудовано автором за розрахунками впровадження «Forecast Expert» на ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Таким чином, після впровадження даного програмного комплексу робочий день менеджера складе шість годин.

Кількість календарних днів роботи підприємства визначається за формулою:

$$K = D - B \quad (3.2)$$

де D – кількість днів у році (366), дн.;

B – кількість вихідних і святкових днів (109), дн.

$$K = 366 - 109 = 257 \text{ днів}$$

Річний фонд робочого часу одного працівника до впровадження модулів «Forecast Expert» визначається наступним чином:

$$Фрч.до = K * T \quad (3.3)$$

де К - кількість календарних днів в році (257), дні;

Т - протяжність робочого дня (8), год

Фрч.до=257*8=2056 год

Величина трудовитрат на пошук і підготовку документів за рік :

$$Тв.до = Фр * Ч \quad (3.4)$$

де Фр - річний фонд робочого часу одного працівника, год;

Ч - кількість працівників, осіб.

Трудовитрати дев'яти працівників відділу маркетингу складуть:

Тв.до=2056*9=18504 год/осіб

Однак, як зазначалося вище, після впровадження модулів «Forecast Expert» робочий день працівника відділу маркетингу складе шість годин і тоді річний фонд робочого часу буде дорівнює:

Фрч.після=257*6=1542 год

Тв.після=1542*9=13878 год/осіб

Зниження трудовитрат на пошук та підготовку документів:

$$Ств = Тв.до - Тв.після \quad (3.5)$$

де Тз.до, Тз.після - відповідно величини трудовитрат працівників до впровадження модулів і після.

Для відділу маркетингу загальне зниження трудовитрат складе:

Зтв=18504-13878=4626 год/осіб

Таке зниження трудовитрат створює передумови для умовного вивільнення одного працівника, але наше завдання не скоротити кількість персоналу, а перерозподілити його на нові ділянки роботи. В результаті даних розрахунків, можна зробити висновок, що з урахуванням впровадження модулів «Forecast Expert» і створення сприятливих робочих місць для співробітників трудовитрати фахівців знизяться на 15%.

Отже, співробітники зможуть приділити більше уваги на ті функції, які вони виконували обмежено, а саме: на ціноутворення, планування рекламних кампаній, ведення переговорів, відображати поточні, відпрацьовані та плановані завдання (контакти, продажі, угоди) для менеджерів.

Таким чином, в період придбання, адаптації і освоєння нових модулів «Forecast Expert» ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» понесе витрати в розмірі 73,5 тис. грн. Але ці витрати виправдають себе. Це станеться за рахунок зниження витрат на витратні матеріали, зниження трудовитрат на пошук і підготовку документів. Система «Forecast Expert» стане одним з інструментів концепції «бережливого виробництва», що допомагає аналізувати зовнішнє середовище і ефективно організовувати стратегічний аналіз.

Ефектом від впровадження «Forecast Expert» буде зниження трудових витрат, скорочення часу на рутинні операції, а також за рахунок ефективного та оперативного прийняття стратегічних управлінських рішень підвищить ефективність господарської діяльності підприємства. За допомогою системи «Forecast Expert» можливе визначення стратегічних напрямків, які нададуть можливість отримання максимального прибутку, її використання в стратегічному аналізі та управлінні бізнесом знижає ризики управлінських помилок.

3.2. Удосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу

В результаті діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», було виявлено, що підприємство часто користується лише деякими методами стратегічного аналізу, причому час від часу. Однак для ефективного управління, прийняття правильних рішень аналіз повинен бути всебічним і послідовним, тобто необхідне впровадження системи стратегічного аналізу. Слід зазначити, що в практиці діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» основна увага приділяється дослідженню ресурсного потенціалу та внутрішнього середовища. Рівень впливу зовнішньої ділової середи на підприємство не підлягає належному вивченню. Однією з причин цього може бути недостатній розвиток інформаційної інфраструктури. Враховуючи ці моменти, фахівцям в області аналізу доводиться «добувати» інформацію самотійно з різних джерел, до того ж часто вона може бути неповною.

Відсутність методики проведення стратегічного аналізу є ще однією проблемою, властивої ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Необхідно розробити таку методику і

відобразити її у внутрішньому документі організації. Недоліком системи стратегічного аналізу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є відсутність адаптації до особливостей функціонування підприємства.

До числа особливостей будівельної галузі відносяться тривалий виробничий цикл, нерухомість будівельної продукції, великий вплив природних і кліматичних факторів, індивідуальний характер будівництва, різноманітність будівельної продукції та технологічних процесів. Це означає, що при аналізі необхідно звернути особливу увагу на інформацію про зовнішні чинники макросередовища в конкретному регіоні, про кліматичні і природні фактори та інше.

Можна виділити окремі види робіт зі стратегічного аналізу, спрямовані на: вивчення динаміки цін на кінцеву будівельну продукцію; оцінку споживчого попиту на будівельні об'єкти; пошук незабудованих територій; вивчення ринку будматеріалів і конструкцій.

В сучасних умовах інфляції ступінь подання недостовірної інформації у бухгалтерській фінансовій звітності підприємства доволі висока і тому бухгалтерська звітність перестає бути об'єктивною основою для проведення традиційних розрахунків за критеріями забезпеченості та ефективності формування стратегічних рішень.

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» з метою захисту від впливу негативних факторів зовнішнього середовища і забезпечення безперервності господарського процесу, утримують значну кількість виробничих запасів. Але при цьому слід враховувати величину витрат, пов'язаних із кількістю запасів.

Слід відмітити, що у наявності значних запасів є як позитивні так і негативні сторони. Позитивний аспект складається у забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів продукції та гарантованого заданого ритму роботи підприємства.

Негативні аспекти значної кількості виробничих запасів проявляються в окремих випадках та можуть призвести до зниження якості матеріальних ресурсів, повністю не затребуються, або збільшаться витрати на утримання запасів і уповільниться швидкість обороту оборотних коштів.

Таким чином, при стратегічному аналізі в управлінні бізнесом для своєчасного забезпечення підрозділів господарюючого суб'єкта необхідними видами ресурсів потрібної кількості та якості доцільно встановити таку величину ресурсів, щоб пов'язані із ними витрати були економічно обґрунтовані із урахуванням дії таких факторів, як дискретність постачання та випуск продукції, випадкові коливання у попиті між постачальниками, коливання у сезонному попиті.

При проведенні оцінки ефективності діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» важливо дотримуватись технології оцінки. Методичний інструментарій вибору стратегії для підприємства має бути підпорядкований місії компанії і працювати виключно за технологією оцінки в межах тих організаційних та управлінських зв'язків, які покладені в новій організаційній структурі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо - збутові можливості.

Таким чином, потрібно дотримуватись комплексного підходу до оцінки та використати закон синергії в управлінні стратегією підприємства. Для оцінки стратегічного управління побудовано наступну технологію, що наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо технології стратегічного управління підприємством ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Етапи дослідження	Методи дослідження	Отримані результати	Використання в управлінні
Етап I «Сбір вихідної інформації»	Експертна оцінка, фактографічний аналіз;	Постановка проблеми, визначення цілей і завдань стратегічного аналізу, складання плану аналітичної роботи	Організація аналітичної роботи для чіткого уявлення практичної задачі
Етап II «Формування системи показників оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища»	Синтез параметрів оцінки процесів функціонування підприємства в комплексний аналіз та їх узагальнення і систематизація на основі ресурсно-функціонального та ринкового підходів	Фінансовий аналіз ґрунтується на основі дослідження показників оцінки стану трудових, технічних, фінансових ресурсів підприємства та показників ефективності виробничої, фінансової сфер діяльності	Інформатизація оцінки стратегічного управління підприємством

Етап III «Визначення головних фінансових показників управління діяльністю підприємства»	Методи багатомірного регресійного аналізу, табличний метод на базі ПЗ STATISTICA	Встановлення головних показників ефективного стратегічного управління, формування висновків та передача даних ін. користувачам для подальшого дослідження	Діагностика фінансового стану та фінансової стійкості підприємства.
Етап IV «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку, аналіз зовнішнього оточення»	Комплексні маркетингові інструменти аналізу зовнішнього середовища: PEST, SWOT, BCG-аналіз, матриця МакКісні. На базі ПЗ «Forecast Expert»	Прогнозування стану ринку, рівня конкуренції, позицій підприємства на ринку	Оцінка положення підприємства на ринку, прогнозування стану підприємства в майбутньому.
Етап V «Оцінка стану ефективності стратегічного управління»	Аналіз та синтез результатів регресійного та маркетингового прогнозного аналізу, графічний метод	Надання характеристики діяльності підприємства виходячи зі стану та типів зміни тенденцій рівня ефективності управління	Обґрунтування стану стратегічного управління підприємством
Етап VI «Формування стратегії діяльності підприємства»	Узагальнення результатів аналізу, порівняння результатів аналізу, комплексний підхід до оцінки, експертна оцінка	Встановлення ефективності діючої стратегії управління і пропозиція нової стратегії (за необхідності, корегування поточної (за необхідності))	Розробка та впровадження системи стратегічного управління
Етап VII «Заклучний. Визначення подальших напрямів дослідження»	Пошук і вибір альтернатив; експертна оцінка	Формулювання висновків за результатами аналізу, надання рекомендацій щодо підвищення ефективності управління	Розробка стратегії або корегування стратегічних напрямів діяльності підприємства

Джерело: удосконалено автором за даними [17, 49]

Таким чином, технологія оцінки ефективності стратегічного управління підприємства розкриває ключові аспекти реалізації аналітичного дослідження. Технологія описує логічну послідовність всіх етапів оцінки стратегічної орієнтованості підприємства, починаючи зі збору вихідної інформації і закінчуючи формуванням стратегічних напрямів діяльності. Перевагами даної технології є: застосування найбільш адекватних інструментів аналізу, включаючи як формалізовані, так і неформалізовані методи аналізу, а також можливість не трудомісткої інтеграції такої оціночно-аналітичної підсистеми в систему стратегічного управління підприємством.

Для точного розуміння методики оцінки стратегічного управління підприємством потрібно правильно сформулювати систему показників. В нашому

випадку для підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» система показників повинна включати маркетинговий напрям оцінки (діагностику фінансових показників), фінансовий напрям (оцінку результативності вкладених ресурсів), управлінський напрям (оцінку ефективності організаційного управління підприємством). Збалансована система показників – це система стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності підприємства.

В таблиці 3.7 представлено систему показників оцінки стратегічного управління підприємством.

Таблиця 3.7

Система показників оцінки стратегічного управління підприємством та прогноз значень показників діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Назва показника	Прогноз на 2019 рік	Прогноз на 2020 рік
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,18
Коефіцієнт динаміки середнесписочного складу персоналу	0,15	0,15
Питома вага активної частини основних засобів, %	0,8	0,8
Коефіцієнти зносу основних засобів	0,4	0,35
Коефіцієнти придатності основних засобів	0,6	0,65
Показник фондovіддачі	1,5	1,6
Показник матеріалovіддачі	2,2	2,5
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та фондоозброєності	1,15	1,25
Темпи росту коефіцієнту абсолютної ліквідності	1,1	1,2
Темпи росту коефіцієнту швидкої ліквідності	1,1	1,2
Темпи росту коефіцієнту поточної ліквідності	1,1	1,2
Коефіцієнт фінансового ризику	0,4	0,35
Темпи росту маневреності підприємства	1,1	1,2
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	0,3	0,2
Темпи росту коефіцієнту оборотності виробничих запасів	1,1	1,2
Темпи росту оборотності дебіторської заборгованості	1,1	1,2
Темпи росту коефіцієнту завантаження активів в обороті	1,1	1,2

Рентабельність чистого прибутку	0,1	0,15
Рентабельність валового прибутку	0,2	0,4
Рентабельність активів	0,15	0,2
Чистий прибуток на одну гривню адміністративних витрат	100	150
Темпи росту продуктивності праці	1,2	1,3
Темпи росту коефіцієнту менеджменту	1,2	1,3
Частка ринку підприємства у вартісному вираженні	0,3	0,35
Рентабельність продажів	0,35	0,4

Джерело: побудовано автором за даними [27, 49, 51]

Таким чином, прогноз діяльності підприємства передбачає поступове покращення результативності діяльності за всіма напрямками діяльності. Зростання діяльності за прогнозом можливе на 10% у 2019 році та на 20% у 2020 році. Загалом, рівень темпу зростання є високим для будівельної галузі, але при комплексному підході до управління стратегічною діяльністю план цілком досяжний та можливий до реалізації на практиці.

При цьому, варто зазначити, що підприємство може розширювати спектр маркетингового аналізу ширше, відповідно до потреб аналізу та використовувати повний перелік маркетингових процедур встановленого програмного забезпечення. Тобто, можна не обмежуватись тільки цією системою показників. Стратегічний аналіз не має перманентного наповнення оцінки, він є настільки динамічним, швидкозмінним, що передбачає необхідність адаптації методики до потреб конкретного напрямку аналізу.

Для швидкого реагування на зміни оточуючого середовища потрібно, перш ніж провести комплексну оцінку, встановити експрес результати оцінки стану середовища роботи підприємства. Для цього обираємо головні показники (дані) діяльності підприємства і проводимо експрес діагностику стану управління. Результативним показником є чистий прибуток. Факторними ознаками є дані ресурсної складової підприємства (табл. 3.8). Для проведення оцінки використаємо програмне забезпечення STATISTICA.

Таблиця 3.8

**Показники регресійного аналізу стратегічного управління на ТОВ «БК
КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Показники	Умовне позначення
Питома вага власного капіталу, %	X1
Питома вага позикового капіталу, %	X2
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	X3
Питома вага короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі, %	X4
Чисельність персоналу, осіб	X5
Чистий прибуток, тис.грн.	Y6

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Y6 – це результативний показник. Він відображує ефективність стратегічного управління підприємства (за спрощеним, дискретним та статичним виміром). Показники X1-X5 – це фактори регресійного аналізу. Визначимо залежність Y6 від показників X1-X5 за допомогою множинної регресії. Під час проведення дослідження аналіз показав, що тільки показник Чисельність персоналу (X5) має суттєве значення для аналізу. Тобто, тільки чисельність персоналу має рівень значущості для моделі. Будемо вважати, що даний показник має бути в іншій моделі аналізу, оскільки він за своєю сутністю відрізняється від показників оцінки впливу факторів на результативну змінну.

Після виключення X5 модель обрала високий рівень значущості і важливості показників X2 – питома вага позикового капіталу та X4 – питома вага короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі. Таким чином, можемо говорити про важливість формування правильної структури позикових коштів та їх обсягу на підприємстві для отримання високих значень прибутку підприємства.

Формула регресійної залежності відповідно до результатів аналізу має вигляд:

$$Y6 = -1,41X2 + 2,18X4 \quad (3.6)$$

Тобто, при збільшенні ваги позикового капіталу на 1 одиницю, прибуток знизиться на 1,41 одиниць. А при збільшенні короткострокових зобов'язань, підприємство має отримати 2,18 додаткових одиниць продукту.

Так, можемо зробити висновок, що рівень заборгованості має бути поточним. Для будівельного підприємства важливо нести саме поточні витрати по розрахункам і не накопичувати довгострокових зобов'язань. Це спричинене тим, що підприємства несуть великі фінансові втрати від утримання довгострокових зобов'язань. А витрати коштів для будівельного підприємства більш ефективно проводити в короткостроковому періоді.

Оцінка значущості моделі показала, що рівень $p = 0,000021 < 0,05$. Це говорить про те, що модель може бути прийнята. Коефіцієнт детермінації R^2 дорівнює $0,80889173 > 0,3$. Це говорить про те, що взаємозв'язок між показниками досить тісний і модель може бути реалізована на підприємстві ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Модель буде працювати. (Додаток Ж)

Таким чином, звернемо увагу на те, що для будівельного підприємства важливо мати відповідну, адаптивну структуру зобов'язань. Це дозволить якісно управляти діяльністю в стратегічному напрямі та отримувати прибутки в довгостроковому періоді. Модель можна змінювати та перевіряти значимість показників, тісноту зв'язків та якість вибірки. Потрібно працювати над удосконалення стратегічного управління і надалі.

Після проведення комплексного економічного аналізу діяльності підприємства потрібно сформулювати загальну економічну спрямованість діяльності підприємства на подальшу перспективу. Тобто, потрібно визначитись із стратегією діяльності, яка буде головним напрямом його діяльності, базовим інструментом планування діяльності.

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» має спрямувати свою діяльність на укріплення маркетингової стратегії просування, що буде підкріплена фінансовою стабільністю підприємства. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» має високий рівень якості і широкий асортимент, підприємство досить впевнено відстоює свої конкурентні позиції. Потрібно сфокусувати діяльність на нарощенні репутації підприємства, його ділового іміджу, укріпити свою ділову репутацію.

Це дасть змогу нарощувати обсяги діяльності, розкривати фінансові і маркетингові можливості підприємства росту та розвитку.

Таким чином, потрібно орієнтувати діяльність підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» у двох стратегічних напрямках:

1. Фінансовому (потрібно укріпити фінансову стабільність підприємства, створити можливості нарощення ділової активності, обсягів капіталу);
2. Маркетинговому (потрібно сформулювати єдину маркетингову стратегію позиціонування як цінового та якісного лідера ринку будівництва).

Для комбінації обраних напрямів в єдину стратегію лідерства на ринку потрібно правильно комбінувати фінансові інструменти регулювання і маркетингові задачі конкурентного розвитку діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

Таким чином, стратегічний аналіз - це засіб перетворення даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, в стратегію розвитку організації. Разом з тим, він грає домінуючу роль не тільки в процедурах довгострокового прогнозування бізнесу, але і безпосередньо затребуваний в якості контрольного, що координує і коригуючого інструменту виконання місії компанії

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на базі яких формується стратегія розвитку бізнесу, розробляється стратегічний план їх забезпечення.

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

Будівельний ринок України має тенденцію до поступового збільшення реалізації будівельної продукції за період 2015-2017 років, але в недостатній кількості, для того щоб мати можливість збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України та збільшення його розмірів. Та одною з причин цього є зменшення капітальних інвестицій в будівництво на 16,6% у 2015 році, 16,3% у 2016 році та 12,6% у 2017 році [9]. За останні роки спостерігається позитивна динаміка загальних показників будівництва, внаслідок поступових ринкових перетворень. Важливою роллю, яка відведена будівництву, вимагається ретельне його забезпечення всіма необхідними ресурсами, такими як людські, матеріальні, енергетичні, інформаційні.

Базовим підприємством дослідження обрано ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» динамічно зростаюча будівельна компанія, яка максимально точно реалізує побажання клієнтів щодо будівництва та благоустрою будь-яких видів приміщень.

Відповідно використаної моделі п'яти сил конкуренції М. Портера ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є достатньо конкурентоздатним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту і більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти більш вагомі позиції. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін та можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Відповідно до результатів PEST- аналізу, найбільший ступінь впливу на діяльність підприємства мають технологічні та економічні фактори, найменший – політичні. Надзвичайно важливими є технологічні фактори. Серед них найбільше на діяльність підприємства впливають рівень розвитку власних технологій ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що підприємство займається випуском продукції, якість і відповідність умовам ринку якої залежить від зазначених вище чинників, при цьому дуже високий рівень розвитку технологій конкурентів є своєрідним стимулом до відповідних дій. Високий рівень впливу економічних факторів пов'язаний із складною економічною ситуацією в країні.

Аналіз мікросередовища показав, що ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» необхідно звертати більшу увагу на споживачів та конкурентів підприємства. Крім того, ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» знаходиться в залежності від посередників, що діють на території інших країн.

В результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» зроблено висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок людських ресурсів - повної комплектації штату та репутації, оскільки ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» - стабільне, відоме підприємство з сильними позиціями на ринку.

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, інших нормативних актів, чинних на території України, а також Статуту, який визначає загальні правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності Товариства. Місія підприємства полягає в постійному розвитку та досягненні

справжнього лідерства в будівельній галузі України. Маючи багаторічний досвід і знання передових технологій, фахівці компанії застосовують їх для оптимізації і здешевлення вартості будівництва житла. Відповідно до Статуту підприємства основним видом діяльності є будівництво житлових і нежитлових будівель (За КВЕД: 41.20).

За період 2016-2018 рр. підприємство веде прибуткову діяльність, спостерігається позитивна динаміка зменшення позикового капіталу, але негативна динаміка чистого прибутку призводить до зменшення показників рентабельності підприємства на що необхідно звернути увагу керуючим менеджерам підприємства.

До сильних позицій підприємства належить забезпеченість будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво, позитивний імідж на ринку будівництва. Саме за рахунок розвитку таких переваг можливе додаткове завоювання частки ринку й укріплення стратегічних позицій. Водночас рівень кваліфікації персоналу - це слабе місце в діяльності досліджуваного підприємства у поєднанні із частково застарілим обладнанням і незначними обсягами власних оборотних коштів. За результатами оцінки зроблено висновок, що нейтральну позицію займають питання щодо управління договорами і закупівлями, а також нерозвинена власна сировинна база, що зумовлено специфікою роботи на ринку будівельних робіт та послуг. Крім того, недостатньо приділено уваги формуванню організаційної культури, що є запорукою розвитку підприємства як системи стратегічного менеджменту.

Відповідно SWOT-аналізу підприємство має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких є можливість оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, при цьому зменшуючи їх негативний вплив.

Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом передбачає систематичний і безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, прогноз тенденцій розвитку власних ринків, оцінку та відбір пріоритетних напрямів розвитку, а також розробку та виробництво товару або надання послуги, яка дозволить підприємству обслуговувати вибрані групи або сегменти ефективніше, ніж конкуренти. Стратегічна інформація – це набір знань з усіх аспектів діяльності підприємства, що є основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

З метою удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного аналізу бізнесу підприємства запропоновано впровадження програмного забезпечення «Forecast Expert». За допомогою системи «Forecast Expert» можливо визначення стратегічних напрямків, які нададуть можливість отримання максимального прибутку, її використання в стратегічному аналізі та управлінні бізнесом знижає ризики управлінських рішень. Для удосконалення методики стратегічного аналізу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» рекомендовано впровадити на підприємстві технологію комплексної оцінки ефективності стратегічного управління підприємства. Методика оцінки побудована на використанні програмного забезпечення з елементами прогнозування та регресійного аналізу факторів стратегічного управління. Показники оцінки стратегічного управління розподілені за напрямками оцінки: фінансовими, маркетинговими та управлінськими. Запропоновані прогнозні оцінки на базі аналізу показників ефективного використання ресурсів. Потрібно підтримувати маркетингову та фінансову стратегію лідерства на ринку. Це є важливим для росту ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України: Закон від 16.01.2009 № 436-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ.– СПб. : «Питер», 1999 – 432 с.
3. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 654 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
5. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6–13.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська. – Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – № 5. – С. 306–310.
8. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А. Ф. Бурик. – К : Ліра-К, 2013. – 260 с.
9. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Ліра-К, 2014. – 455 с.
10. Гиль О. О. Економіка та організація діяльності підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. – К. : Ліра-К, 2015. – 248 с.
11. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. –2011. – Вип. 21.19. – С. 224-228
12. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 284 с.
13. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М.

Малахова, О. А. Магопечь та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.

14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

15. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2014. – 428 с.

16. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 328 с.

17. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

18. Економіка підприємства, збірник засобів діагностики : навч. посіб. / За заг ред. М. В. Афанасьєва. – К. : Ліра-К, 2013. – 112 с.

19. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : навч. посіб. / За заг ред В. С. Пономаренка. – К. : Ліра-К, 2013. – 152 с.

20. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [Г О.Дорошенко, А. О.Семенець, Н. С.Пасенко та ін.]. – К. : Ліра-К, 2013. – 328 с.

21. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.

22. Економічна діагностика : навч. посіб. / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – К. : Ліра-К, 2013. – 452 с.

23. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / В.П. Мікловда, І.Г.Брітченко, Н.Ю.Кубіній, Ю.О.Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. –218 с.

24. Єгорова І. Г. Економіка та організація діяльності підприємств : навч. посіб. / І. Г. Єгорова. – К. : Ліра-К, 2014. – 336 с.

25. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарева, Т.М. Савельєва. – [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2017. – №9. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf

26. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч.

посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – 2-ге вид. – К. : Ліра-К, 2015. – 428 с.

27. Загуцький У. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / У. Р. Загуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2013. – 320 с.

28. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством / В.О. Занора // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 33 (366). – С. 59–63.

29. Захарченко В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К. : Ліра-К, 2014. – 300 с.

30. Захарчин Г. М. Основи підприємництва : навч. посіб. / Г. М. Захарчин. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ліра-К, 2013. – 407 с.

31. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — С. 106–115

32. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова. – К. : Ліра-К, 2013. – 248 с.

33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680.

35. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Ліра-К, 2013. – 450.

36. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак. – К. : Ліра-К, 2013. – 696 с.

37. Круш П. В. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в Excel) / П. В. Круш, О. В. Клименко. – 2-е вид. – К. : Ліра-К, 2013. – 344 с.

38. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / В. В. Кулішов. – К. : Ліра-К, 2014. – 208 с.

39. Лісун Я. В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі / Я. В. Лісун, М. В. Дячук // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 79-83.

40. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.

посіб. / Ю. Г. Левченко. – К. : Кондор, 2015. – 448 с.

41. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2018. - №2. – С. 60-63.

42. Марушак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. / С. М. Марушак, Г. В. Єфімова, О. В. Пашенко. – К. : Ліра-К, 2014. – 296 с.

43. Мельнік Л. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – К.: Ліра-К, 2015. – 876 с.

44. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента : [учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

45. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с.

46. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: "Питер". - 2001. - С.38.

47. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник / Є.В. Мних. — К.: Центр навч. літератури, 2003. — 412 с.

48. Оспішев В. І. Технологія наукових досліджень в економіці : навч. посіб. / В. І. Оспішев. – К. : Ліра-К, 2013. – 256 с.

49. Офіційний сайт ТОВ «БК Київградосервіс» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kievgradoservis.com.ua/>

50. Офіційний сайт маркетингова компанія «Західна маркетингова група» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wmg.lviv.ua/>

51. Офіційний сайт Allsoft [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://allsoft.ua>

52. Офіційний сайт Конфедерація будівельників України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kbu.org.ua/index.php?id=200>

53. Офіційний сайт Асоціація експертів будівельної галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://budex.org.ua/index.php/pro-asotsiatsiiu-ua>

54. Офіційний сайт /Youcontrol [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://youcontrol.com.ua/catalog/kved/25.9>

55. Петрицька О. Місце стратегічного фінансового аналізу у формуванні фінансової стратегії підприємства / О. Петрицька // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 230-234.

56. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 408 с.

57. Попова В.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / В.Д. Попова, Л.Ф. Маценко. – Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

58. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2007. – 390 с.

59. Раєвнева О. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформації національної економіки / О. В. Раєвнева, І. В. Чанкіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 264 с.

60. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст та компоненти / І. Т. Райковська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 3. - С. 106-119.

61. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

62. Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства : монографія / М. М. Салун. – К. : Ліра-К, 2013. – 416 с.

63. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / І. В. Сіменко. – К. : Ліра-К, 2013. – 384 с.

64. Синькевич Н.І. «Економічний аналіз»: Курс лекцій. / Н.І. Синькевич – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. – 297 с.

65. Стоказ Я.М. Формування стратегічних знань промислового підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський

національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2018.

66. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ усіх спец. / Кочетков О. В. [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Кочеткова ; Луган. нац. аграр. ун-т. - 3-тє вид., випр. - Київ : Кондор, 2017. - 411 с.

67. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418 с.

68. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія / О. В. Сусіденко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 128 с.

69. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М. : Банки и - биржи, 1998. – 576 с.

70. Тюха І. В. Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І. В. Тюха, І. О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 33-37.

71. Шеламова І. Д. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. Д. Шеламова, К. І. Антонюк. – К. : Ліра-К, 2017. – 443 с.

72. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств // Бізнес Інформ. – 2018. – №1. – С. 319–325.

73. Юрик Н. Є. Формування стратегії розвитку підприємства / Наталія Юрик, Оксана Шпак // Матеріали - Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 216-217.

74. Юшкевич О.О. Стратегія підприємства : конспект лекцій з дисципліни : Галузь знань: 05 Соціальні і поведінкові науки, спеціальність 051 Економіка (Спеціалізація"Економіка підприємства"), Галузь знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність Освітньо-кваліфікаційний рівень «Бакалавр»/ О.О. Юшкевич – Житомир, – 2016 – 146с

75. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. / Н. М. Яркіна. – Вид. 2-ге перероб. і доп. – К. : Видавництво Ліра-К, 2017. – 600 с.
76. Grant R. Modern strategic analysis/ Wiley-Blackwell; 5 edition. – 2018. – 548 p
77. Fleisher K., Bensoussan B. Strategic and competitive analysis. Method i saboi competitive analizu in biznesi/ FT Press; 7 edition. 2017. – 528 p.
78. Bensoussan B.. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition 1st Edition / Pearson; 4 edition. – 2019. – 480 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**УПРАВЛІННЯ
І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей студентів, які здобувають
освітній ступінь «магістр» за спеціальністю
073 «Менеджмент» спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»**

Частина 2

Київ 2019

ЛИТВИН К.	
Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві	279
ЛЮДВИЧЕНКО О.	
Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємства	285
НАКОНЕЧНА В.	
Розвиток системи управління якістю на підприємстві	293
НЕДВЕЦЬКИЙ С.	
Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	300
ПАНЬКОВА О.	
Управління ризиками на підприємстві	308
ПОЛІЩУК В.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання	318
ПРЕДЕЙН А.	
Розвиток системи управління підприємством «ТОВ Інтол»	323
ПРИДИБАЙЛО А.	
Управління стратегічними змінами на підприємстві	328
РУСАЛІНА Є.	
Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві	337
ТИМЧЕНКО Д.	
Формування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	343
ТКАЧЕНКО Г.	
Сутність та класифікація інноваційних проєктів підприємств	349
ТОМУЦ Н.	
Особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	352
ФЕДОРЧУК В.	
Розробка програми стратегічних змін на підприємстві	358
ШЕМЕЛЯК А.	
Конкурентні стратегії та розвиток підприємства в умовах конкуренції	362
ЧЕЧУЛІНА О.	
Методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві	371
ДРОБАХА М.	
Формування системи менеджменту підприємства	376
ЧЖАН ПАНЬШУАЙ	
Управління людськими ресурсами підприємства	382

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЧЕЧУЛІНА О., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглядаються методичні підходи до формування стратегічного аналізу на підприємстві. Проаналізовано різні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу, їх завдання та інструментарій. Обґрунтовано послідовність проведення стратегічного аналізу з урахуванням всіх сильних і слабких сторін підприємства та різних аспектів зовнішнього середовища.

The article discusses methodological approaches to the formation of strategic analysis at the enterprise. Different approaches to determining the stages of strategic analysis, their tasks and tools are analyzed. The sequence of strategic analysis taking into account all strengths and weaknesses of the enterprise and various aspects of the environment is substantiated.

Актуальність дослідження. В умовах посилення конкуренції, змін законодавства, забезпечити найбільш доступний і успішний розвиток у певному бізнесі, зможуть лише ті підприємства, у яких чітко визначена місія, цінності, що імплементовані у процеси діяльності, застосовуються творчий та інноваційний підходи до вирішення проблем, цілі організації формуються відповідно до виявлених тенденцій зовнішньої ситуації на ринку оточення. Керівники таких підприємств повинні мати стратегічне мислення, вміти приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, але основою та інформаційною базою для досягнення успіху на підприємстві є саме стратегічний аналіз.

Метою статті є аналіз сутності етапів стратегічного аналізу на підприємстві та використання методичних підходів.

Об'єктом дослідження є теоретичні методичні засади формування стратегічного аналізу на підприємстві.

Огляд наукової літератури, демонструє, що велику увагу проблематиці стратегічного аналізу та етапам його здійснення присвятили Д. Аакер, І.Ансофф, Кириченко О., Левик І., Мізюк Б., П'ятницька Г., Лукашова Л.В, Ракша Н.В. Редченко К., Романова С., Саснко М.,Стрікланд А., Шурпенкова Р. [1-11] та інші.

Проте сьогодні остаточне висвітлення місця стратегічного аналізу в управлінні бізнесом з урахуванням трансформаційних процесів економіки країни провести дуже складно. Тому цей процес потребує перманентного дослідження та вибору інструментів на етапах стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу.

У сучасних умовах ринкової економіки України зростає роль стратегічного аналізу, який є однією з важливих складових системи фінансового управління суб'єкта господарювання. Конкурентна боротьба, нестабільність розвитку ринку, зростаюча невизначеність, динамічність зовнішнього середовища, призвели до необхідності зміни системи управління вітчизняними підприємствами та використання нових підходів до управління[7].

Вирішення завдань стратегічного управління підприємства неможливе без проведення стратегічного аналізу, тому розглянемо економічну сутність стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі.

На сьогоднішній день не існує єдиної конкретної думки щодо визначення сутності стратегічного аналізу, етапів його здійснення, об'єктів та інструментарію формування. З огляду на внесок в аналіз стратегічного аналізу вище зазначених науковців, можна виділити такі підходи до визначення етапів стратегічного аналізу (табл. 1). Більшість науковців (Аакер Д. Райковська І.) стратегічний аналіз пропонують проводити за такими етапами, як аналіз зовнішнього середовища підприємства; виділення можливостей та загроз та можливих тенденцій; виокремлення сильних і слабких сторін, проблемних моментів та можливих обмежень за результатами внутрішнього аналізу підприємства; визначення переліку стратегічних альтернатив та вибір серед них оптимальної.

Незважаючи на те, що існують численні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу, в цілому, як правило, різні науковці виділяють одні й ті самі основні етапи цього процесу. Це етапи: аналіз для встановлення місії та цілей, аналіз мікро- та макро- середовища підприємства, визначення альтернативних варіантів можливого розвитку у майбутньому.

Перші праці, у яких згадується стратегічний аналіз, його суть трактується у широкому аспекті. Зокрема, І.Ансофф процес формування стратегії підприємства та поняття стратегічного аналізу розглядає як єдине ціле. Томпсон А. і Стрікланд А. вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтування альтернатив та критеріїв вибору. Більшість вчених [2, 4, 7, 11] найчастіше його розглядають як: спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, на стратегію (стратегічний план) підприємства або просто аналіз мікро- та макро- середовища з метою визначення напрямку розвитку, також, як метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролю інформаційно-аналітичними даними.

П'ятницька Г. [6] трактує стратегічний аналіз – як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище та конкурентну позицію підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей. Стратегічний аналіз у процесі прийняття стратегічних рішень на підприємстві поділяють на дві частини – аналіз зовнішнього середовища та управлінський (або внутрішній) аналіз. Цей поділ обумовлений тим, що проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища є функцією маркетингу і за нього, як правило, відповідає служба маркетингу або комерційний відділ підприємства. Функції внутрішнього стратегічного аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (бухгалтерія, планово-економічний відділ, служба внутрішнього аудиту тощо).

Романова С. стверджує, що «стратегічний аналіз передбачає оцінку реальних і гіпотетичних ситуацій при управлінні різноманітними економічними процесами в умовах впливу чинників зовнішнього оточення на базі використання методів багатофакторного і багатоваріантного аналізу та інструментів аналітичного інжинірингу, що дозволяють змодельовати та оцінити різні варіанти майбутнього розвитку підприємства з урахуванням, як впливу зовнішнього середовища, так і можливостей гнучкого реагування» [8].

Федович Т. та Фаріон І. визначають стратегічний аналіз окремого підприємства як процес визначення максимально можливих основних аспектів функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на можливість підприємства досягти поставлених цілей. Автори відмічають, що стратегічний аналіз потрібний підприємству саме для виходу на новий рівень розвитку, де його оцінка і коригування діяльності є одночасно кінцем і початком процесу стратегічного аналізу [9].

З позиції І.Левик, наведені вище підходи до визначення сутності стратегічного аналізу, вона слушно додає такі напрями як:

- 1) визначення необхідного рівня потенціалу підприємства та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних цілей;
- 2) прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення загроз на можливості;

3) аналізування ефективності стратегії, яка реалізується на даний момент та можливості її редагування чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей [5].

Метою стратегічного аналізу є опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів їх розвитку. Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування та розвитку підприємства, його організаційні, економічні, фінансові та інформаційні ресурси, а також можливості, які розглядаються з погляду посилення стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку у довгостроковій перспективі [6].

Проведення стратегічного аналізу передбачає певний порядок виконання робіт, що включає в себе організаційні аспекти, збір, відбір і консолідацію аналітичної інформації в сферах оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

В умовах глобалізації різних економічних процесів, зовнішні чинники не можна розглядати окремо один від одного. Тому розробка ефективної стратегії розвитку підприємства базується на трьох компонентах: глибокому розумінні конкурентного середовища, реалістичній оцінці власних можливостей і ресурсів, правильному виборі тактичних і стратегічних цілей. Для визначення проблемних зон підприємства та етапів розвитку бізнесу важливо акцентувати увагу на аналіз факторів маркетингового середовища, зокрема: здійснити порівняльний аналіз та визначити кількість конкурентів, їх цілі, стратегічні орієнтири, частки ринку, цінову політику, яку вони використовують, види і канали рекламного впливу на просування продуктів тощо.

Управління підприємством в сучасних умовах вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння правильно оцінювати стратегію, а саме передбачувати тенденції розвитку бізнесу; моніторити вплив маркетингового середовища на основі індикаторів та критеріїв їх оцінки [4-6]. Гарним інструментом стратегічного аналізу є метод VRIO, що дозволяє визначити ступінь внеску у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства [6].

Аналіз підходів науковців у стратегічному аналізі демонструє, повинні бути визначені відповідно до тих стратегічних об'єктів, які необхідно дослідити. Головними об'єктами стратегічного аналізу повинні бути життєвий цикл підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовища та конкурентна позиція підприємства на ринку, які досліджуються з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Відповідно до вищезазначених об'єктів, стратегічний аналіз на підприємстві доцільно проводити у такій послідовності (табл.1)

Таблиця 1

Характеристика стратегічного аналізу, його завдання та інструменти

Етапи стратегічного аналізу	Зміст завдань	Інструменти
1. Аналіз життєвого циклу підприємства	Визначення місії, проблем, цілей та завдань, пов'язаних із стратегічним розвитком підприємства	Моделі Л. Грейнера, І. Алізеса Дерево рішень та ін.
2. Аналіз зовнішнього середовища: середовища непрямого впливу; середовища прямого впливу	Оцінювання стратегічного клімату або стратегічних умов, які створюються зовнішнім середовищем: оцінювання можливостей та загроз.	PEST-аналіз; Модель 5-ти конкурентних сил Портера; Методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда; Метод сценаріїв; Методи експертних оцінок
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища (виробнича, фінансова, маркетингова, інвестиційна, інноваційна, ресурсна, управлінська сфери)	Оцінювання стратегічного потенціалу в рамках наміченої мети: наскільки підприємство за якістю та кількістю ресурсів, стану функцій і проєктів відповідає цільовим вимогам. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.	Факторний аналіз; Аналіз точки беззбитковості; Фінансовий аналіз; Методи прогнозування банкрутства; Холістичний, метафоричний, кількісний підходи до аналізу організаційної культури

Етапи стратегічного аналізу	Зміст завдань	Інструменти
4. Аналіз стратегічних альтернатив	Оцінювання стратегічних позицій підприємства на основі порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.	SWOT – аналіз; Модель BCG; Матриця GE/McKinsey Модель Shell/DPM Матриця ADL Матриця Ансоффа «продукт-ринок» Методи визначення конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції Бенчмаркінг та ін.
5. Формування стратегії або портфельного набору стратегій (стратегічних управлінських рішень)		

Джерело: Складено автором на основі [2, 6-7, 11]

Алгоритм проведення етапів стратегічного аналізу на підприємстві:

1. Аналіз життєвого циклу підприємства. Саме на цьому етапі слід розпочати проведення стратегічного аналізу, оскільки саме він визначить, на якій фазі циклу знаходиться підприємство і, відповідно, виявить проблеми, що стоять перед ним, зробить оцінку стратегічній цілі і завданням для подальшого об'єктивного дослідження позитивного і негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ та допоможе прийняти ефективні стратегічні управлінські рішення щодо вибору стратегій розвитку.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого впливу, так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози.

Оскільки суб'єкти ринкових відносин і зовнішні чинники впливають на підприємство поза зоною безпосереднього впливу самого підприємства, то їх прийнято називати зовнішніми щодо підприємства або зовнішнім середовищем підприємства. Таким чином, зовнішнє середовище підприємства є сукупністю суб'єктів і чинників, які діють за межами підприємства. Залежно від ступеня впливу (прямий і непрямий вплив) на функціонування підприємства в економічній літературі зовнішнє середовище прийнято поділяти на мікро- і макросередовище [2; 11]

3. Аналіз внутрішнього середовища. Полягає в оцінюванні потенціалу підприємства та виявленні сильних і слабких сторін його діяльності. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення чинників внутрішнього середовища, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні і слабкі риси підприємства. На мою думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, досліджуючи ресурсну складову (основні засоби, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси), функціональні напрями діяльності підприємства (виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну, логістичну та зовнішньоекономічну діяльність), управлінський аспект (реалізацію загальних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, регулювання, контроль), ефективність діяльності, а також організаційну культуру.

4. Аналіз стратегічних альтернатив передбачає визначення стратегічного портфеля підприємства, виявлення та формування його конкурентних переваг.

Для цього варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, підходи до оцінки конкурентоспроможності як продукції, підприємства, так і галузі, бенчмаркінг та інші інструменти стратегічного аналізу. Найпопулярніші інструменти для проведення стратегічного аналізу: PEST-аналіз, Модель 5-ти конкурентних сил Портера, SWOT – аналіз та Матриця GE/McKinsey. Вибір необхідних інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від різних чинників, основними з яких є: доступність інформації, ресурсне забезпечення, стратегічні цілі власників тощо.

5. Вибір стратегії у бізнес діяльності підприємства на основі оцінювання таких факторів: актуальна ситуація на ринку, вплив минулих стратегій, вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, залежність від фактора часу тощо. Реалізацію цього

етапу доцільно проводити шляхом прийняття управлінського рішення про вибір стратегії та оцінки ризику реалізації стратегії.

Висновки. Послідовність етапів стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства дозволяє чітко визначити проблеми та завдання, можливості та загрози навколишнього оточення, сильні та слабкі сторони підприємства, стан та тенденції змін конкурентних позицій та їх залежність від різних факторів, альтернативний набір стратегій для кожної економічної одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору та реалізації стратегій розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Білега, О. В. Базові засади стратегічного аналізу підприємств будівельної галузі/ О. В. Білега // Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. – №53. – 2010. – С. 28
2. Дзюба С. Г. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 147
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 138 с
4. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2009. – 344 с.
5. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І.С. Левик // Основи фінансового аналізу. – 2009. – № 3. – С. 173–178.
6. П'ятницька Г.Т., Лукашова Л.В., Ракша Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П'ятницька Г. Т. – К: КНТЕУ, 2013- С. 67
7. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» // № 1 (1), 2017. – С.2
8. Романова С.В. Стандартизация системы показателей стратегического анализа / С.В. Романова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 7. – С. 228-233
9. Фаріон І.Д. Аналіз стратегії розвитку при застосуванні інформаційних технологій / І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович// Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С.С. Слава та ін. – Ужгород: ПП «ПовчР.М.», 2010. – С. 195–197
10. Шкарабан С.І. Економічний аналіз// збірник наукових праць./ Шкарабан С.І / Тернопіль – 2012. – С.31
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством
Режим доступу : [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора ЖУКОВСЬКОЇ В.В.

Загальні відомості про ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Рік створення компанії	2006
Дата реєстрації	30.03.2016 (3 роки 1 місяць)
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори, директор
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновник:	Утробін Пилип Дмитрович
Адреса:	03067, м. Київ, пров. Західний 3-Ц
Тел/факс:	(044)503-31-84 E-mail: office@kgs.org.ua
Сайт:	www.kievgradoservis.com.ua
Банківські реквізити	р/р №26007000004523 КФ ПАТ «ФОЛЬКСБАНК» МФО 325213
код ЄДРПОУ	34357689
Інд. податковий номер	343576810314
Ліцензія	АВ №601723 від 23 грудня 2011 р
Форма власності	недержавна власність
Види діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 43.21 Електромонтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.91 Покрівельні роботи 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 71.11 Діяльність у сфері архітектури 74.20 Діяльність у сфері фотографії

PETS-аналіз макросередовища ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Фактори	Вага, W	Бали, B	Оцінка
Політичні фактори			
Законодавство України в сфері будівництва	0,06	2	0,12
Можливі майбутні зміни в законодавстві	0,13	2	0,26
Урядова політика та її зміни	0,13	2	0,26
Зміни в оподаткуванні	0,04	3	0,12
Державне регулювання конкуренції	0,06	3	0,18
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			0,94
Економічні фактори			
Існуюча економічна ситуація в державі	0,05	3	0,15
Тенденції змін в економіці	0,07	4	0,28
Співвідношення «попит-пропозиція»	0,12	5	0,6
Рівень інфляції національної валюти	0,02	2	0,04
Інвестиційний клімат у галузі	0,03	2	0,06
Рівень оподаткування у галузі	0,06	3	0,18
Купівельна спроможність клієнтів	0,04	5	0,2
Курси валют, динаміка їх зміни	0,1	2	0,2
Рівень розвитку каналів збуту (інфраструктури)	0,09	3	0,27
Рентабельність діяльності	0,06	3	0,18
Ресурси, їх наявність та доступність	0,04	4	0,16
Потенціал розвитку ринків	0,11	5	0,55
Очікування та запити споживачів	0,13	5	0,65
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			3,52
Соціокультурні фактори			
Бренд, репутація. Імідж	0,21	5	1,05
Думка та ставлення суспільства до продукції	0,09	5	0,45
Захист прав споживачів	0,16	3	0,48
Зміна законодавства щодо соціальної сфери	0,06	2	0,12
Зміни у ставленні суспільства до галузі	0,1	3	0,3
Моделі поведінки клієнтів	0,09	5	0,45
Ставлення ЗМІ	0,08	4	0,32
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			3,17
Технологічні фактори			
Рівень витрат на дослідження	0,11	4	0,44
Рівень розвитку власних технологій	0,17	5	0,85
Рівень розвитку технологій конкурентів	0,06	4	0,24
Інноваційний потенціал підприємства	0,18	4	0,72
Доступність нових розробок, ліцензій, патентів	0,04	3	0,12
Захист інтелектуальної власності	0,09	3	0,27
ЖЦІ та ступінь технологічного старіння наявних технологій	0,12	4	0,48
Зміни в ІТ. Інтернет та мобільних технологіях	0,1	4	0,4
Динаміка і темпи технологічних змін	0,05	5	0,25
Швидкість та рівень передачі технологій у галузі	0,1	3	0,3
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			4,07

Експертна оцінка факторів мікросередовища ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Фактори	Вага, W	Бали, B	Оцінка
Фактори тенденції кон'юнктури ринку			
місткість цільового ринку	0,133	3	0,399
структура цільового ринку	0,105	2	0,21
динаміка змін на будівельному ринку	0,143	4	0,572
насиченість ринку товарами	0,171	4	0,684
тенденції до зменшення обсягів ринку будівельних послуг	0,171	3	0,513
якість та ефективність товара-замінника	0,112	1	0,112
готовність споживача перейти на товар-замінник	0,164	2	0,328
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			2,818
Конкуренти			
частка цільового ринку, закріплена за конкурентами	0,106	2	0,212
гнучкість конкурентів	0,2	3	0,6
виробничий та торговий потенціал конкурентів	0,139	4	0,556
конкурентоспроможність продукції конкурентів	0,114	2	0,228
репутація конкурентів на ринку серед споживачів	0,094	2	0,188
ефективність цінової та комунікаційної політики конкурентів	0,118	3	0,354
маркетингова політика розподілу конкурентів	0,229	4	0,916
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			3,054
Фактори споживачів			
потенційні споживачі	0,123	5	0,615
стабільність попиту	0,133	5	0,665
обсяг закупівель споживачів	0,166	4	0,664
ступінь лояльності до підприємства	0,169	5	0,845
потреби та запити споживачів	0,176	5	0,88
процес прийняття рішення про купівлю	0,12	4	0,48
падіння рівня доходів цільових споживачів	0,113	5	0,565
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			4,714
Фактори посередників			
рівень охоплення цільового ринку посередниками	0,144	4	0,576
надійність та успішність діяльності посередників	0,144	3	0,432
історія відносин із посередниками	0,092	4	0,368
зміна умов співпраці	0,139	3	0,417
торговий потенціал	0,144	4	0,576
репутація на ринку серед споживачів	0,086	4	0,344
досвід розподілу аналогічної продукції та товарів-замінників	0,111	2	0,222
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			3,352

продовження дод. Г

Фактори постачальників			
кількість і концентрація постачальників	0,076	2	0,152
ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів	0,196	2	0,392
витраг конверсії (заміни постачальника)	0,183	3	0,549
співвідношення «якість товару-ціна товару»	0,08	3	0,24
репутація постачальника на ринку	0,156	3	0,468
розміри та умови поставок	0,063	3	0,189
тенденції зміни цін	0,089	4	0,356
особливості роботи при форс-мажорних обставинах	0,156	2	0,312
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			2,658
Фактори контактних аудиторій			
умови надання кредитів/ позик	0,151	2	0,302
фінансова підтримка діяльності основних постачальників і посередників, а також конкурентів	0,099	2	0,198
частота та характер перевірок якості продукції і її відповідності заявленим стандартам	0,151	2	0,302
зміна умов розподілу продукції певного виду	0,214	1	0,214
відношення контактних аудиторій до продукції підприємства	0,182	3	0,546
характер інформації про продукцію підприємства	0,203	3	0,609
Середньозважена оцінка ($Kn = \sum W_i \cdot B_i$)			2,171

Фінансова звітність ТОВ «БК Київградсервіс» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Активи, тис.грн.	126236	121360	96821	-4876	-3,86	-24539	-20,22	-29415	-23,30
Власний капітал, тис.грн.	99183	94804	81929	-4379	-4,42	-12875	-13,58	-17254	-17,40
Позиковий капітал, тис.грн.	27053	26556	14892	-497	-1,84	-11664	-43,92	-12161	-44,95
Питома вага власного капіталу, %	78,57	78,12	84,62	-0,45	-0,57	6,50	8,32	6,05	7,70
Питома вага позикового капіталу, %	21,43	21,88	15,38	0,45	2,11	-6,50	-29,71	-6,05	-28,23
Коротко- строкові зобов'язання, тис.грн.	27053	26556	14892	-497	-1,84	-11664	-43,92	-12161	-44,95
Питома вага коротко- строкових зобов'язань у позиковому капіталі, %	21,43	21,88	15,38	0,45	2,11	-6,50104	-29,71	-6,04953	-28,23
Чисельність персоналу, осіб	171	164	114	-7	-4,09	-50	-30,49	-57	-33,33
Оплата праці, тис. грн.	8546	9101	7666	555	6,49	-1435	-15,77	-880	-10,30
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	47949	51369	39421	3420	7,13	-11948	-23,26	-8528	-17,79
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	47949	51369	39421	3420	7,13	-11948	-23,26	-8528	-17,79
Валовий прибуток, тис.грн.	15217	18886	14741	3669	24,11	-4145	-21,95	-476	-3,13
Чистий прибуток, тис.грн.	18905	15622	12152	-3283	-17,37	-3470	-22,21	-6753	-35,72

Організаційна структура ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Результати регресійного аналізу

Data: Spreadsheet2* (6v by 16c)

Workbook2* - Correlations (Spreadsheet2)

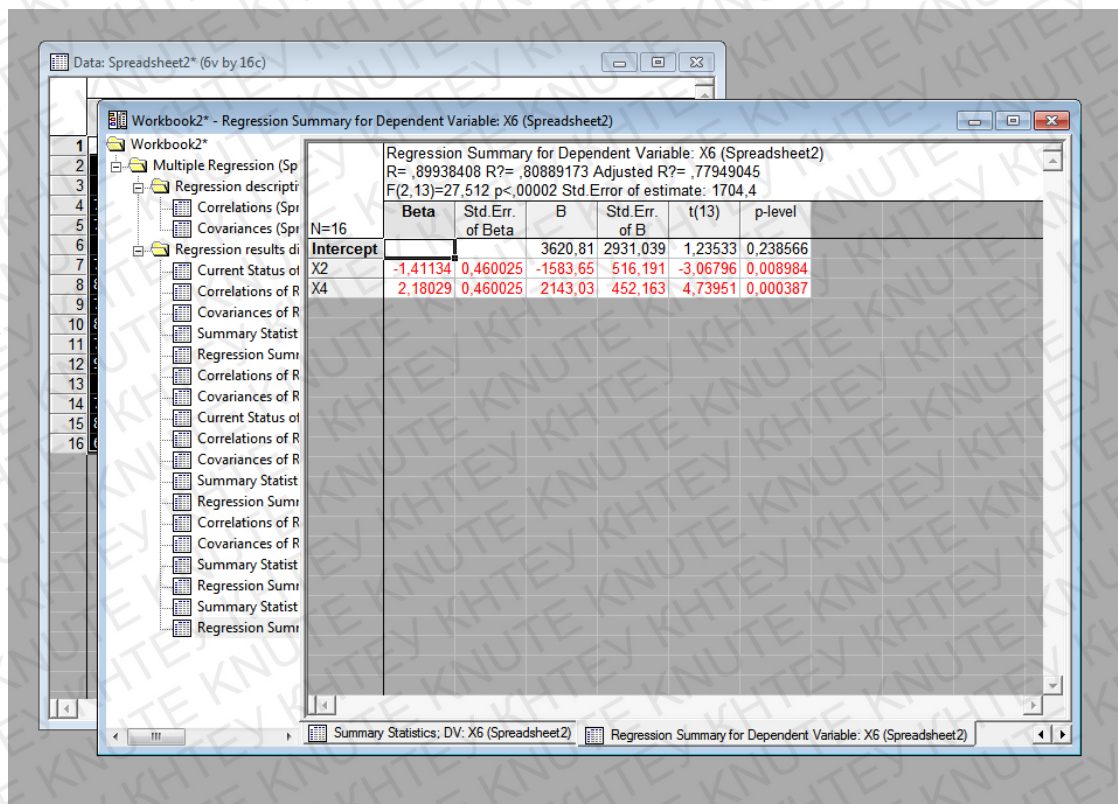
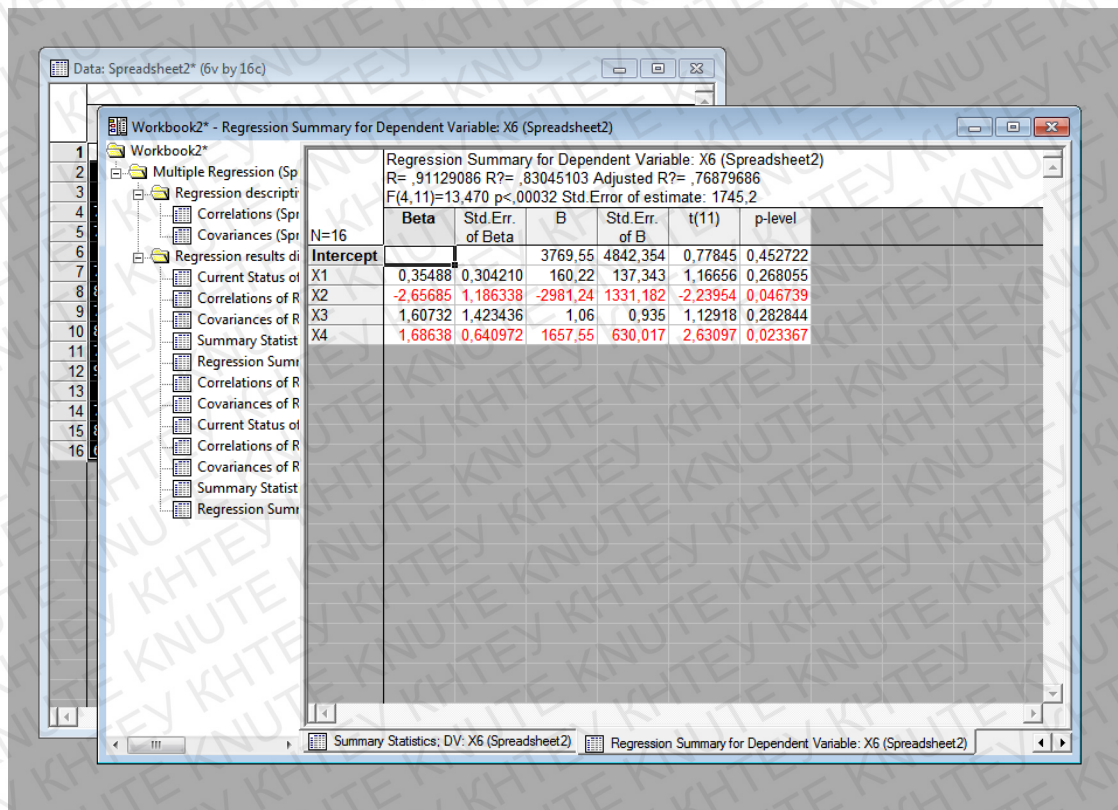
Variable	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1.000000	0.422563	0.257933	0.412194	0.407916	0.341886
X2	0.422563	1.000000	0.978029	0.964642	0.948993	0.691862
X3	0.257933	0.978029	1.000000	0.963785	0.952172	0.725679
X4	0.412194	0.964642	0.963785	1.000000	0.987914	0.818855
X5	0.407916	0.948993	0.952172	0.987914	1.000000	0.859160
X6	0.341886	0.691862	0.725679	0.818855	0.859160	1.000000

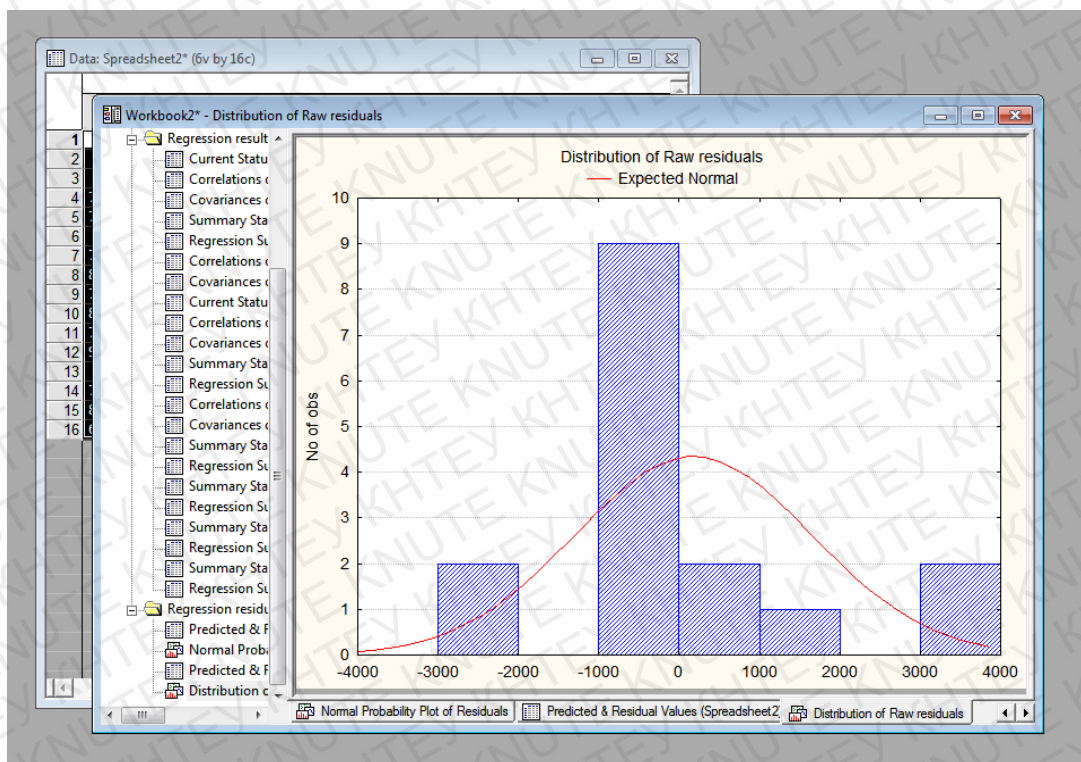
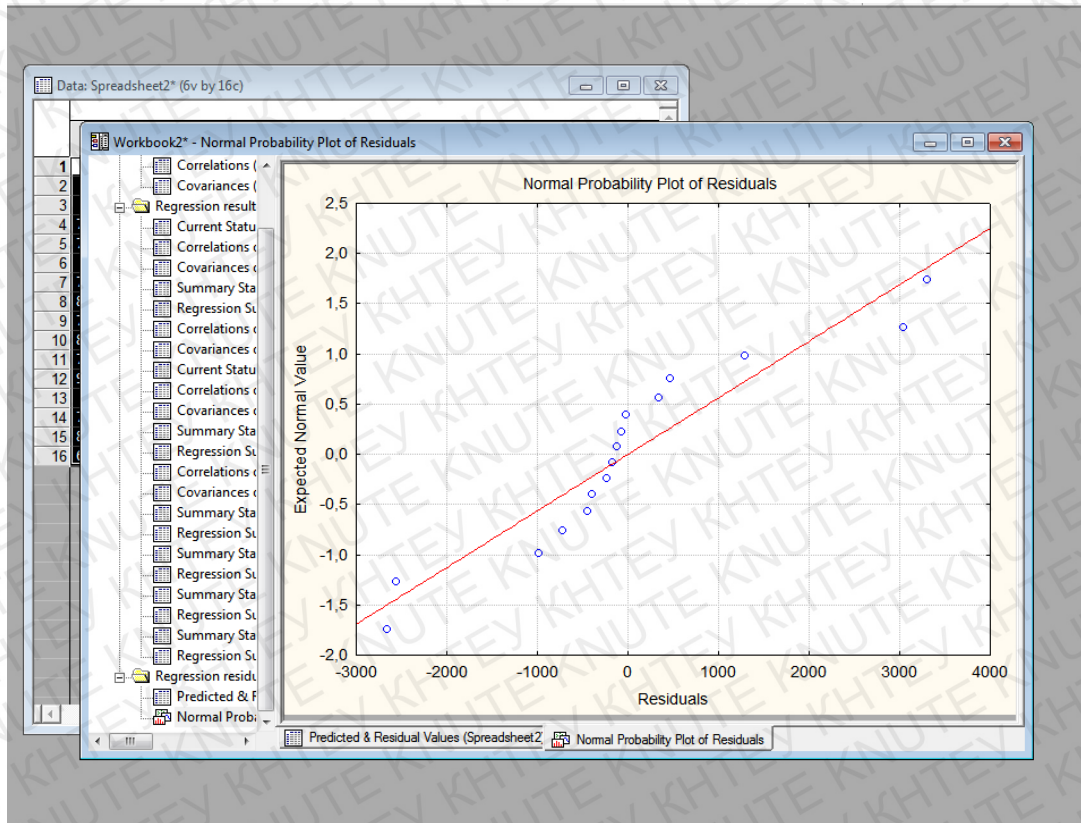
Data: Spreadsheet2* (6v by 16c)

Workbook2* - Regression Summary for Dependent Variable: X6 (Spreadsheet2)

Regression Summary for Dependent Variable: X6 (Spreadsheet2)
 $R = .94830968$ $R^2 = .89929125$ Adjusted $R^2 = .84893688$
 $F(5, 10) = 17.859$ $p < .00011$ Std. Error of estimate: 1410.7

	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(10)	p-level
Intercept			5874.04	3996.072	1.46995	0.172322
X1	0.20890	0.252158	94.31	113.843	0.82845	0.426747
X2	-1.98825	0.992452	-2231.00	1113.624	-2.00337	0.072977
X3	0.86617	1.184996	0.57	0.779	0.73095	0.481588
X4	0.08516	0.802196	83.70	788.485	0.10616	0.917556
X5	1.75191	0.670076	202.29	77.371	2.61449	0.025841





Dependent: X6 Multiple R : ,89938408 F = 27,51213

R?: ,80889173 df = 2,13

No. of cases: 16 adjusted R?: ,77949045 p = ,000021