

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

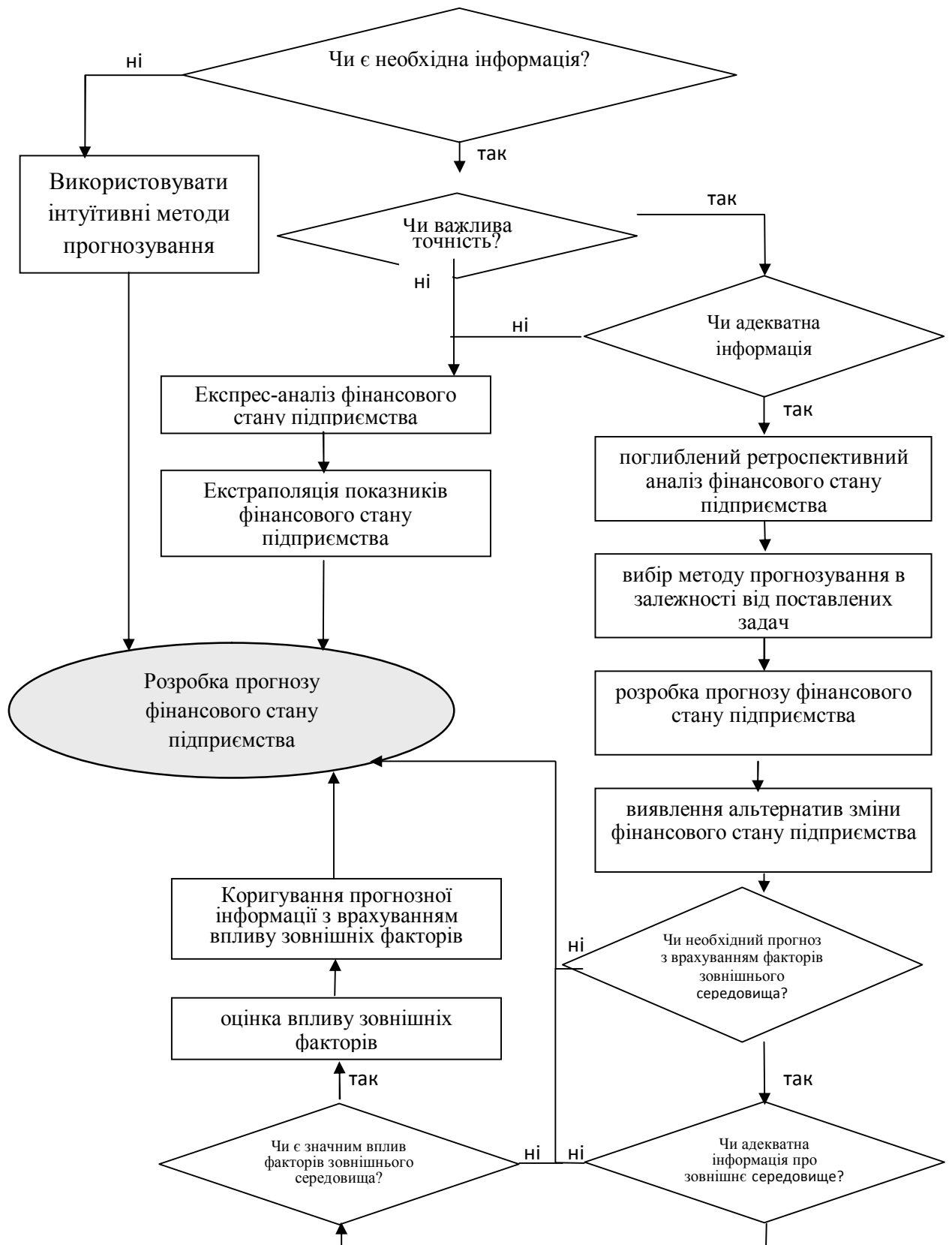


Рис. А.1. Алгоритм прогнозування показників реалізації бізнес-плану

## ДОДАТОК Б



Рис. Б.1. Інформаційні потоки ERP-систем на підприємстві

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1.

## Категорії покращень ефективності і характерні для них джерела

Категорія	Джерело ефективності
1	2
Зниження обсягів незавершеного виробництва і тривалості виробничого циклу	Зниження вкладень в активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, скорочення термінів виробництва, зниження запасів на-півфабрикатів власного виробництва
Оптимізація рівня запасів	Зниження вкладень в активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, підвищення рівня обслуговування клієнтів
Використання виробничих ресурсів	Зниження втрат робочого часу, мінімізація переналаджень, підвищення коефіцієнта готовності устаткування
Зниження матеріальних витрат	Партнерські відносини з постачальниками, своєчасність вхідних поставок, можливість використання невеликих партій
Підвищення якості продукції	Зниження порушень графіків виробництва, запобігання зниження обсягу продажів
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Зниження термінів поставок, забезпечення відповідності між запасами готової продукції і клієнтським попитом, своєчасність поставок, інтенсифікація обміну інформацією з клієнтами
Керування витратами	Оперативність і точність розрахунку собівартості (у тому числі на основі функціонально-вартісного підходу), можливість оперативно-го аналізу витрат, можливість аналізу причин відхилень від плану, визначення найбільш рентабельних видів продукції
Організація збереження і переміщення матеріалів	Підвищення ефективності при одночасному зниженні трудомісткості, підвищення якості обслуговування, більш точний і оперативний контроль
Облік і керування фінансами	Приступність точної і своєчасної фінансової інформації, оптимізація фінансових взаємин з постачальниками і споживачами

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1.

Оцінка зовнішніх загроз і можливостей для підприємства ТОВ  
Молокозавод «Самбірський»

Група чинників	ЧИННИКИ	Оцінка чинника (у балах)			Сила впливу (у балах)		База для оцінки чинника	Заходи щодо використання можливостей і подолання загроз
		-5	Експертна оцінка	+5	загрози	можливості		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (значущість чинників групи – 3)	1.1. Темпи інфляції і дефляції	Темпи інфляції підвищуються	-1	Темпи інфляції знизяться	-3		Темпи інфляції високі	Оперативне ціноутворення, прискорення оновлюваності продукції
	1.2. Рівень зайнятості населення	Підвищується	+2	Знижується		+6	На ринку праці є значна частка вільної робочої сили	Використання можливості підбору кваліфікованого персоналу на потрібних умовах
	1.3. Реальність бюджетного балансу	Виконати нереально	-2	Виконати реально	-6		Посилення податкової системи зменшує кількість пілг малим підприємствам	Використовувати передбачене Податковим кодексом відстрочення (розстрочку) податкових платежів, податковий кредит або інвестиційний податковий кредит
	1.4. Стабільність курсу гривні	Нестабільний	-2	Стабільний	-6		Дорожчання сировини, матеріалів, транспортних послуг, комунальних платежів і т. д.	Заходи щодо економії ресурсів
	1.5. Рівень ставок по кредитах	Росте	-2	Знижується	-6		Знижується можливість отримання кредитів	Обмежити отримання кредитів, за необхідності просити про надання інвестиційного податкового кредиту
	1.6. Податкові ставки	Ростуть	+1	Знижуються		+3	Можливість збільшення частини прибутку, що спрямовується на розвиток підприємства	Уточнити програму розвитку виробництва відповідно до кон'юнктури ринку
	1.7. Тенденція зміни тарифів на транспортні послуги і енергоресурси	Тарифи ростуть	-3	Тарифи знижуються	-9		Динаміка зміни тарифів за 1998-2015 рр.	Економія енергоресурсів, звуження географічних меж ринку продукції постачальників
	1.8. Митна політика держави	Невигідна підприємству	+3	Вигідна підприємству		+9	Зокрема, підвищення ввізного мита, дисципліна стягування мита ведуть до підвищення цін на імпортовані товари і тому дозволяють зменшити конкуренцію на	Розробити зразки товарів, конкурентоздатних на зовнішньому ринку, уточнити асортимент з урахуванням імпорту

							внутрішньому ринку, що у свою чергу збільшує частку вітчизняного продавця	аналогічних виробів
		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>			-30	+18		
<b>2. ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (значущість чинників групи – 2)</b>	2.1. Жорсткість державного регулювання економіки	Слабшає	+2	Посилюється		+4	Підвищується захищеність від недобросовісної конкуренції, у тому числі і з боку імпортерів	Підвищувати конкурентоспроможність виготовленої продукції
	2.2. Інвестиційна політика держави	Відсутність підтримки науково-технічного розвитку даної категорії підприємств	-3	Наявність підтримки науково-технічного розвитку даної категорії підприємств	-6		Відсутні вітчизняні виробники сучасного технологічного устаткування для швейної промисловості в результаті недостатнього інвестування в розвиток даної галузі машинобудування	Відбір перспективних імпортерів технологій і зразків устаткування
	2.3. Політика приватизації	Не відіграє стимулюючої ролі	+2	Відіграє стимулюючу роль		+4	Підвищується зацікавленість в результатах праці	Підсилити функцію мотивації управління
		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>			-6	+8		
<b>3. РИНКОВІ ЧИННИКИ (значущість чинників групи – 3)</b>	3.1. Антимонопольна політика	Не впливає	+1	Впливає		+3	Ринкова ціна встановлюється на основі добросовісної конкуренції, що дає можливість підприємству реалізувати свою продукцію по реальних цінах	Підвищення конкурентоспроможності і продукції
	3.2. Форма ринку в зацікавленій сфері діяльності	Олігополіція (підприємств – багато, споживачів – декілька)	+2	Олігополіція (підприємств – декілька, споживачів – багато)		+6	Конкуренція якості і реклами середньої інтенсивності	Реалізація оптимальної рекламної стратегії
	3.3. Рівень і тривалість життєвих циклів попиту	Високий рівень і тривалість	+1	Низький рівень і тривалість		+3	Зниження тривалості життєвого циклу попиту збільшує кількість споживачів	Розширення асортименту продукції
	3.4. Інтенсивність конкуренції	Висока	+3	Низька		+9	Зниження конкуренції збільшує частку підприємства на ринку	Підтримка досягнутої частки на ринку
	3.5. Ціни на чинники виробництва	Високі	-2	Низькі	-6		Зниження цін на чинники виробництва дозволяє понизити ціну товару, отже, підвищити його конкурентоспроможність	Створення резерву необхідних факторів виробництва
	3.6. Доходи різних соціальних груп	Сильно диференційовані	-3	Мало диференційовані	-9		Сильна диференціація доходів примушує підприємство орієнтуватися як на багатих, так і на бідних слон населення, що пов'язане з певними труднощами в організації	Розробка покращених моделей для заможного населення і дослідження можливостей підвищення якості дешевих моделей

						виробництва	
	3.7. Динаміка попиту і пропозиції	Пропозиція відстає від попиту	+1	Пропозиція змінюється синхронно або випереджає попит	+3	Сповільнена реакція підприємства на зміну попиту	Стеження за динамікою попиту. Швидке реагування на зміни попиту
	3.8. Подолання бар'єрів входження в ринок конкурентами (рівень потенційної конкуренції)	Слабкі бар'єри	+2	Сильні бар'єри		+6 Підприємство має стабільну частку на ринку	Зміцнення своїх позицій на даному ринку
	3.9. Стабільність ринку (по складу господарюючих суб'єктів)	Висока	+2	Низька		+6 Можлива поява нових конкурентів в найближчій перспективі	Своєчасне виявлення потенційних конкурентів і оцінка їх ринкового потенціалу
		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>		-15	+3 6		
4. КОНКУРЕНТНІ ЧИННИКИ (значущість чинників –2)	4.1. Мотиви конкуренції, якими керуються господарюючі суб'єкти	Агресія	-1	Альтруїзм	+2	Конкурент не керується мотивами кооперації	Максимізувати власний вигаш
	4.2. Можливість рефлексивного впливу з боку конкурентів	Сильний рефлексивний вплив	+2	Рефлексивний вплив відсутній	+4	Шанси на успіх мало залежать від поведінки конкурентів	Продумати систему заходів по збору інформації про потенційних конкурентів (їх інвестиційну і маркетингову політику) з метою оцінки можливості виходу на нові ринки
	4.3. Ступінь вразливості конкурентів	Низька	-3	Висока	-6	Можливість впливу підприємства на конкурентів обмежено зважаючи на відособленість географічних ринків	Розробити заходи щодо посилення свого конкурентного статусу з метою виходу на нові сегменти ринку
	4.4. Можливість посилення конкурентного статусу фірми-суперника	Велика	-2	Відсутній	-4	Конкурент не повністю використовує свій виробничий потенціал	Знаходити слабкі сторони конкурента і використовувати для своєї вигоди
	4.5. Сила захисної реакції конкурентів	Велика	-1	Відсутній	-2	Реакція конкурентів виробничого і конкурентного типу	Підвищувати гнучкість управління і приймати рішення на основі короткострокових і середньострокових прогнозів змін на ринку
	4.6. Швидкість підприємницьких реакцій конкурентів на зміни на ринку	Висока	+2	Низька		+4 Реакція конкурентів виробничого і конкурентного типу	Підвищувати далі імідж підприємства на основі вдосконалення обслуговування клієнтів
	4.8. Імідж підприємства	Низький	+3	Високий		+6 Підприємство добре відоме в населеному пункті і має широку клієнтуру	

		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>			-14	+14		
<b>5. ВИСОКІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (значущість чинників групи – 3)</b>	5.1. Можливість нових технологічних розробок (товарів)	Мала	+2	Велика		+8	Розширення можливості нових технологічних розробок дозволяє підвищити рівень індивідуалізації замовлення	Створення нових моделей
	5.2. Темпи оновлення технології підприємства	Низькі	+1	Високі		+4	На ринку технологій є технологічне устаткування, яке цікавить підприємство	Провести відбір і закупівлю перспективного технологічного устаткування
	5.3. Стан зовнішніх ланок системи розвитку	Незадовільне		Високий науково-технічний рівень	-12		Зовнішні ланки системи розвитку відбираються випадково	Сформувати цілісну систему розвитку з внутрішніх і зовнішніх елементів
		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>			-12	+12		
<b>6. СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ (значущість групи – 3)</b>	6.1. Соціальна напруженість в суспільстві	Висока	-2	Низька	-6		Висока соціальна напруженість в суспільстві знижує попит	Врахування чинника
	6.2. Рівень пропозиції на ринку робочої сили	Низький	+2	Високий		+6	Високий рівень пропозиції дозволяє підбирати висококваліфікований персонал і економити на заробітній платі	Використання можливості підбору кваліфікованого персоналу на потрібних умовах
	6.3. Захист прав споживачів	Відсутній	0	Дієва система захисту права			Відсутність конфліктів, пов'язаних з реалізацією прав споживачів, підвищує імідж підприємства	Підтримувати імідж підприємства
	6.4. Ступінь нерівності різних соціальних груп	Висока	-3	Низька	-9		Сильна диференціація доходів примушує підприємство орієнтуватися як на багаті, так і на бідні верстви населення, що пов'язане з певними труднощами в організації виробництва	Розробка покращених товарів для багатішої верстви населення і дослідження можливостей підвищення якості дешевих
	6.5. Активність професійних союзів в захисті прав працівників	Низька	-1	Висока	-3		Підвищення активності знижує соціальну напруженість в суспільстві. Профспілкова організація підприємства не проявляє достатньої активності в захисті прав працівників	Відобразити питання захисту прав працівників в колективному договорі
		<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:</b>			-18	+6		

Джерело: Наведено за даними досліджуваного підприємства



## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

## Алгоритм впровадження матричного інструментарію в планування діяльності підприємства ТОВ Молокозавод «Самбірський»

№ п.п .	Рівні вирішення задач	Матриця	Основні характеристики
1	Первинний аналіз	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз
2		Матриця MCC	Аналіз відповідності місії підприємства і його основних можливостей
3		Матриця вектора економічного розвитку підприємств	Аналіз статистичних даних
4	Аналіз ринку галузі	Матриця BCG	Аналіз темпів росту і частки ринку
5		Матриця GE	Аналіз порівняльної привабливості ринку і конкурентоспроможності
6		Матриця ADL	Аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення на ринку
7		Матриця HoferSchendel	Аналіз положення серед конкурентів в галузі та стадії розвитку ринку
8		Матриця Ансоффа («ринок—продукт»)	Аналіз стратегії по відношенню до ринків і продуктів
9		Матриця Портера (п'яти конкурентних сил)	Аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу
10		Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку	Аналіз дії фірми за факторами конкурентоспроможності товару в залежності від еластичності реакції конкурента по товару
11		Матриця групування товару	Аналіз угруповання товару
12		Матриця «Вплив невизначеність»	Аналіз рівня впливу і ступеня невизначеності при виході на новий ринок
13		Галузь	Матриця Купера
14	Матриця ShellDPM		Аналіз привабливості галузі в залежності від конкурентоспроможності
15	Матриця стратегій бізнесу, що переживає спад		Аналіз конкурентних переваг в галузевому оточенні
16	Матриця основних форм об'єднань		Аналіз об'єднання в галузевому оточенні
17	Аналіз диференціації	Матриця покращення конкурентної позиції	Аналіз диференціації та охоплення ринку
18		Матриця «Диференціація/ ефективність витрат»	Аналіз диференціації і відносної ефективності витрат
19		Матриця «Продуктивність – інновації / диференціації»	Аналіз інновацій / диференціації і продуктивності
20	Аналіз якості	Матриця «Ціна-якість»	Позиціонування продукту в залежності від якості та ціни
21		Матриця «Якість-ресурсомісткість»	Аналіз залежності якості від ресурсоемності
22	Аналіз мар-	Матриця стратегії розширення брендівих сімейств	Аналіз залежності відмінних переваг і сегментації цільового ринку

23	кетингової стратегії	Матриця «Обізнаність-відношення до марки товару»	Аналіз залежності маржі валового прибутку і відповідної реакції збуту
24		Матриця маркетингових каналів	Аналіз залежності темпів розвитку ринку та цінності, що додається каналом
25		Матриця «Контакт-рівень пристосування послуг»	Аналіз залежності рівня пристосування послуг до вимог клієнтів
26		Матриця «Діагностика маркетингу»	Аналіз залежності стратегії від здійснення стратегії
27	Стратегія управління	Матриця способів стратегічного управління	Аналіз залежності стратегії та впливу планування
28		Матриця моделі стратегічного менеджменту	Аналіз залежності моделі менеджменту від типу змін
29		Матриця Херсі-Бланшара	Аналіз ситуативної моделі керівництва
30		Матриця «Комбінації розмірностей стилів керівництва університету Огайо»	Аналіз комбінацій розмірностей стилів керівництва
31		Матриця «Управлінська решітка»	Аналіз типів керівництва
32	Персонал	Матриця «Зміна-опір в організації»	Аналіз залежності змін, що відбуваються в організації та опору цим змінам
33		Матриця впливу оплати на взаємини в групі	Аналіз залежності взаємовідносин в групі від диференціації оплати
34		Матриця типів включення людини до групи	Аналіз залежності відношення до цінностей організації і відносини до норм поведінки в організації
35		Матриця «Основні ділові здібності»	Аналіз ринку та основних ділових здібностей
36		Матриця «Важливість виконання роботи»	Аналіз залежності виконання роботи від важливості
37		Матриця існуючих формальних систем критерію якості роботи	Аналіз існуючих нормальних систем критерію якості роботи
38		Матриця результатів управління критеріями якості роботи	Аналіз результатів управління критеріями якості роботи
39		Матриця Блейка-Моутон	Аналіз залежності виконання роботи від кількості людей і від кількості завдань
40		Матриця Мак-Дональда	Аналіз продуктивності