

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет обліку і аудиту
Кафедра обліку та контролю в сфері публічного управління

Бродовська І.В.

**Формування та аналіз стратегії діяльності
міжнародної компанії/Generation and analysis
of international companies' strategy-**

Спеціальність – 071 Управління і адміністрування

Магістерська програма – Міжнародний облік

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

**Виконала студентка групи
ОМОм - 21
Бродовська І.В.**

Дипломну роботу допущено до захисту

“ ___ ” _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

Тернопіль – 2018

ВСТУП

Актуальність теми. В економіках країн світу, включаючи Україну, основними ланками, що визначають рівень соціально-економічного розвитку держави, його соціальну та економічну безпеку, якість життя населення, є підприємства. Будучи первинною ланкою економіки підприємства сильно піддаються впливу економічних циклів кон'юнктури та конкурентної боротьби на товарних ринках.

У зв'язку з незадовільним фінансовим станом великої кількості підприємств актуальним стають проблеми: раннього виявлення ознак їх можливої неплатоспроможності; вибору портфеля стратегій, що забезпечують вихід підприємств з кризового стану і перехід до фази —зростання

Практика функціонування підприємств України показує, що існуюча система управління стратегічним розвитком підприємств, які знаходяться в умовах кризи, не дозволяє розпізнати на ранній стадії зародження можливого фінансового краху і виявити момент переходу підприємств у фазу —кризи

життєвого циклу.

Проблемам аналізу та формування стратегії підприємства в умовах кризи присвячені праці ряду вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, це наукові праці І. Ансоффа, Г. П. Азоєва, П. Ф. Друкера, В. С. Єфремова, А. П. Наливайка, М. Е. Портера, М. С. Пушкаря, А. Стрікланда, А. А.Томпсона та багатьох інших. Однак існуючі у науковій теорії підходи не дозволяють однозначно проаналізувати та сформулювати набір стратегій діяльності підприємства в умовах невизначеності та агресивності зовнішнього середовища. Практично відсутні публікації з аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства, критеріїв їх оцінки. Запропоновані ученими та практиками підходи до вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи не повною мірою забезпечують ефективність процесу переходу їх із фази —кризи у фазу —зростання. У зв'язку з цим актуальною стає проблема аналізу

та формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, що обумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є вирішення наукової проблеми щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи на основі синергетичного підходу і теорії життєвого циклу, оцінки та діагностики його конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі **були вирішені такі задачі:**

обґрунтування необхідності використання синергетичного підходу до опису еволюції підприємств і вибору стратегії їх розвитку у фазі —кризи|| життєвого циклу;

удосконалення методики прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємств країни в умовах їх кризового стану;

розроблення теоретико-методичних основ визначення фаз життєвого циклу підприємства з використанням результатів оцінки їх конкурентного статусу;

удосконалення методики комплексної оцінки конкурентного статусу підприємств з урахуванням впливу дії на нього дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища;

формулювання теоретико-методичних засад діагностики фаз життєвого циклу підприємств з використанням штучних інтелектуальних систем;

удосконалення методики вибору портфеля стратегій підприємств в умовах їх кризового стану на основі матричного підходу і SWOT-аналізу.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ ФК «Магнат» та фази —кризи|| життєвого циклу підприємства.

Предмет дослідження – процеси вибору стратегії розвитку підприємств, які знаходяться в кризовому стані, в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Одержані наукові результати базуються на використанні наступних методів дослідження:

системно-логічного підходу – при розгляді конкурентної боротьби в стратегічних зонах господарювання і побудові інтегрального показника конкурентного статусу підприємства;

аналізу і синтезу – при оцінці та діагностиці фаз життєвого циклу підприємств;

формалізації – при описі моделей конкурентної боротьби, оцінці конкурентного статусу, конкурентної позиції та конкурентної стійкості підприємств;

математичного моделювання – при класифікації підприємств за їх фінансовим станом за допомогою дискримінантних і нейросіткових моделей.

Практичне значення одержаних в дипломній роботі результатів полягає в тому, що теоретичні положення дипломної роботи щодо аналізу та формування стратегії підприємства доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій і можуть бути використані у фінансово-господарській діяльності ТОВ ФК «Магнат»

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 117 сторінках друкованого тексту. Дипломна містить 48 рисунків, 28 таблиць та список використаної літератури, що складається із 80 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діагностика в системі стратегічного аналізу підприємства.

Термін «діагностика» уперше почав застосовуватися в медицині. Під діагностикою розумівся метод спеціального медичного дослідження людини з метою одержання висновку про стан її здоров'я, і, при виявленні відхилень, визначення виду хвороби та причин її появи. З грецької «діагноз» - «точно розпізнати», «досліджувати», «скласти думку». У медицині метод діагностування є частиною циклу лікувального процесу.

Труднощі діагностики захворювань часом обумовлені не стільки недостатністю інформації про них, скільки складністю їх аналізу й оцінки. Велику допомогу в цьому може надати автоматизація діагностичного процесу – постановка аналізу за допомогою діагностичного алгоритму, що піддається опису.

У медичному діагностичному процесі виділяються кілька етапів, які взаємно пов'язані між собою [7, с. 49]:

- а) збір аналітичних даних;
- б) виявлення суб'єктивних і об'єктивних ознак хвороби;
- в) аналіз та оцінка отриманих даних;
- г) визначення характеру і локалізація патологічного процесу;
- д) встановлення діагнозу.

У медицині застосовуються чотири групи діагностичних алгоритмів, заснованих на різних принципах: 1) ймовірний підхід; 2) метод логічного базису; 3) метод фазового інтервалу; 4) статистичний метод [7, с. 44].

Ймовірний метод використовує значення умовної імовірності появи ознак, що характерні для даного захворювання й апіорну імовірність. Для встановлення імовірності аналізу D_i при наявності синдрому S використовується формула Бейеса [75, с. 25]:

$$P(D_i/S) = \frac{P(D_i) \cdot P(S/D_i)}{P(S)}, \quad (1.1)$$

де, $P(D_i)$ – імовірність захворювання з діагнозом D_i серед розглянутої групи захворювань;

$P(S/D_i)$ – імовірність появи синдрому S при діагнозі D_i ;

$P(S)$ – імовірність того, що в хворого є синдром S .

В основі методу логічного базису, що був запропонований Р. Ледлі та Л. Ластедом [75, с. 50], лежить розгляд синдромів чи комбінацій ознак для даного захворювання. Потім за допомогою медичних даних виключаються нехарактерні комбінації ознак хвороби. Таким чином, діагноз ставиться методом виключення зі списку захворювань, синдроми яких не збігаються із синдромами, що були виявлені у хворого.

Формально логічний аналіз можна уявити таким чином. Якщо D_1, D_2, \dots, D_n – хвороби, а S_1, S_2, \dots, S_m – ознаки, то дані, отримані при обстеженні хворого, можуть бути виражені булевою функцією:

$$E = E[D_1, D_2, \dots, D_n, S_1, S_2, \dots, S_m]. \quad (1.2)$$

Синдром хвороби, виявленої в хворого, є булевою функцією:

$$P = P[S_1, S_2, \dots, S_m]. \quad (1.3)$$

Тоді задача постановки діагнозу хвороби в логічному аспекті зводиться до визначення функції:

$$F = F[D_1, D_2, \dots, D_n]. \quad (1.4)$$

Із загального переліку можливих діагнозів хвороби, що задовольняють булевому рівнянню:

$$E \rightarrow (P \rightarrow f), \quad (1.5)$$

Метод фазового інтервалу за своєю ідеєю близький до методу логічного базису. Діагноз хвороби встановлюється за мінімальною кількістю розбіжностей ознак хворого з характерною сукупністю ознак для даного захворювання. Існує ряд ознак, що мають для деяких захворювань

детермінантний характер. Одні з них ніколи не зустрічаються при даному захворюванні, а тому їх присутність або виключає його, або вказує на наявність іншого захворювання. Інші ознаки зустрічаються завжди, отже, їхня відсутність виключає дане захворювання.

В основі методу фазового інтервалу лежить припущення, що стан організму людини та її функцій можна описати за допомогою визначеної системи параметрів X_1, X_2, \dots, X_n . У такому випадку здоровий організм – одна система значень цих параметрів, а хворий організм – інша. При допущенні, що ці параметри є осями деякої системи координат, кожна сукупність їх значень є деякою точкою в цій системі. Виходячи з цього, будь-який стан організму зображують точкою, яка знаходиться у просторі параметрів. Якщо точки у фазовому просторі описують стан організму людини, то траєкторії – динаміку розвитку хвороби, а окремі області цього простору – різні захворювання.

Статистичний метод діагностичного алгоритму полягає у статистичному зіставленні комплексу ознак, виявлених у хворого, з комплексами ознак раніше виявлених випадків, що зберігаються в архіві або у пам'яті ЕОМ. Даний вид алгоритму запропонований і реалізований Інститутом хірургії ім. А. В. Вишневського [9, с. 52].

До статистичних методів медичної діагностики відноситься і метод лінійних дискримінантних розв'язувальних функцій.

Учені-економісти використовують термін «діагностика» в управлінській діяльності підприємства у різних значеннях.

Так, на думку Б. Г. Литвака, «діагностика – встановлення і вивчення ознак, що визначають розвиток ситуації і дозволяють запобігти небажаному відхиленню в її розвитку» [42, с. 384]. Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабанук, Я. А. Леймані вважають, що «у процесі діагностики визначаються проблеми організації і причини їх виникнення» [79, с. 31]. Ф. Ф. Аунапу зазначає, що «діагностика – метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення в ній диспропорцій, що сприяють появі «вузьких місць», тобто

«хвороб» виробничого організму [20, с. 55]. Е. М. Коротков зауважує, що «діагностика – прийом встановлення і визначення ознак і причин деформацій та відхилень об'єкта від норми, тенденцій, задуму, мети та ін.» [38, с. 215]. На думку В. Ш. Рапопорта, діагностика – це управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством [64, с. 113].

Виходячи з викладеного вище під діагностикою підприємства варто розуміти метод розпізнавання причин проблем підприємства.

Розглянемо, як використовується діагностичний метод в управлінні підприємствами.

Так, М. Кубра запропонував наступну схему циклу управлінського консультування, що включає в себе наступні етапи (рис. 1.1) [76, с. 7].



Рис. 1.1. Цикл управлінського консультування [76, с. 7]

Мета другої фази процесу консультування – діагностики – вивчити проблему, що стоїть перед підприємством, детально виявити фактори, що впливають на неї, і підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення, та організацію робіт з даної проблеми. Інша мета діагностики – ретельно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між розглянутою проблемою і загальними цілями та результатами діяльності підприємства, а також визначити, наскільки клієнт здатен здійснити зміни й ефективно вирішити

проблеми.

Для етапу діагностування в рамках практики управлінського консультування характерні такі особливості:

на етапі виявлення причин, що впливають на проблему, яка стоїть перед підприємством, найчастіше використовуються формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, запитальники, тести, бесіди;

аналіз та оцінка фактів не завжди носять кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння;

при побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми часто не використовуються сучасні економіко-математичні методи.

У цілому для цього напрямку використання діагностичних методів характерна відсутність належного системного підходу, превалювання якісних оцінок («добре – погано», «так – ні» і т. ін.) над кількісними методами, а також суб'єктивний характер багатьох висновків унаслідок використання великої кількості експертних методів.

Крім того, діагностування, яке використовується в практиці управлінського консультування, оперує в основному статичними оцінками, визначає стан об'єкта на визначений момент часу, що не дозволяє по «слабких сигналах» управляти процесами стійкого функціонування підприємства.

Слід відзначити, що в практиці управління підприємствами діагностичний метод використовується в основному при визначенні причин фінансової кризи.

Так, з найбільш відомих зарубіжних учених, що зробили значний вклад у використання діагностичного методу при дослідженні фінансового стану підприємств? необхідно виділити Е. І. Альтмана, У. Бівера і Б. Коласса [4; 33; 34; 36].

Найбільш відомими дослідниками, які при діагностиці фінансової ситуації на підприємстві використовували метод дискримінантних показників платоспроможності, були Е. І. Альтман (США), Р. Лис, Тафлер, Тішоу (Великобританія), М. Гольдер, Конан (Франція) [4; 34; 36].

Згідно з даним методом фінансова ситуація на підприємстві визначається за допомогою єдиного критерію (Z), отриманого шляхом синтезування ряду фінансових коефіцієнтів, зважених через ступінь їх значення, з використанням такого рівняння:

$$Z = a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n, \quad (1.6)$$

де a_n – ступінь значення відповідного фінансового коефіцієнта;

x_n – фінансові коефіцієнти.

Надалі за допомогою розробленої шкали за числовим значенням Z -критерію дається якісна характеристика фінансової ситуації на підприємстві.

Так, в практиці функціонування американських підприємств використовується п'ятифакторна модель Е. І. Альтмана [34, с. 115]:

$$Z = 3,3K_1 + 1,0 K_2 + 0,6 K_3 + 1,4 K_4 + 1,2K_5, \quad (1.7)$$

де K_1 – рентабельність активів, обчислена по балансовому прибутку;

K_2 – віддача всіх активів (відношення виторгу від реалізації до загальної суми активів);

K_3 – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу;

K_4 – рентабельність активів, що обчислюється за нерозподіленим прибутком;

K_5 – частка оборотних коштів у активах.

Конан и Гольдер отримали наступний дискриминантний показник для малих та середніх підприємств Франції:

$$Z = 0,16 X_1 - 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,10 X_4 - 0,24X_5, \quad (1.8)$$

де X_1 – співвідношення дебіторської заборгованості та грошової готівки до підсумків активів;

X_2 – питома вага постійного капіталу у пасивах;

X_3 – співвідношення фінансових витрат до обсягів продаж (після оподаткування);

X_4 – співвідношення витрат на персонал до доданої вартості (після оподаткування);

X_5 – прибутковість притягнутого капіталу по валовій прибулі.

Р. Лис розробив наступну чотирьохфакторну модель підприємств Великої Британії:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4, \quad (1.9)$$

де X_1 – частка обігових коштів в активах;

X_2 – рентабельність активів по операційному прибутку;

X_3 – рентабельність активів по нерозподіленому прибутку;

X_4

– співвідношення власного та позиченого капіталів.

У. Бівером для діагностики фінансової ситуації на підприємствах запропоновано свою систему показників. При цьому він рекомендував досліджувати їх тренди. Система показників, що була запропонована У. Бівером, та їх значення для оцінки фінансової ситуації на підприємстві подано в табл. 1.1 [4, с. 88-89].

Таблиця 1.1

Система показників для діагностики банкрутства підприємства

Показник	Розрахунок	Значення показників		
1	2	3		
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток-амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{короткострокові зобов'язання}}$	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$	6 – 8	4	-22
Фінансовий леверідж	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Активи}}$	≤ 37	≤ 50	≤ 80

Продовження табл. 1.1.

1	2	3		
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Позаоборотні активи}}{\text{Активи}}$	0,4	≤0,3	≈0,06

Серед вітчизняних учених-економістів, що займаються проблемою діагностики фінансового становища підприємств, слід у першу чергу виділити І. А. Бланка, В. А. Забродського, М. О. Кизима [5; 62].

І. А. Бланк проводить діагностику банкрутства підприємства за допомогою двох взаємозалежних систем: експрес-діагностики і фундаментальної діагностики. Він запропонував використовувати ці системи за основними етапами, які подано на рис. 1.2 [5, с. 277-285]. Запропонований автором підхід в цілому достатньо повно характеризує чинники фінансового стану підприємства, але тільки в статиці, не аналізуючи динаміку процесу за певний проміжок часу.

На відміну від І. А. Бланка інші автори діагностують фінансовий стан підприємства не тільки в статиці, але й в динаміці.

В. А. Забродський та М. О. Кизим запропонували наступну принципову схему діагностики фінансової стійкості функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем (ВЕВС), які подано на рис. 1.3 [16, с. 6] .

Як видно з рис. 1.3, процес діагностики фінансового становища ВЕВС містить у собі: моніторинг симптомів, експрес-діагностику і фундаментальну діагностику фінансової «хвороби», остаточний аналіз фінансової хвороби і причин її виникнення. На етапі експрес-діагностики автори Забродський В. А. та Кизим М. О. визначають вид фінансової «хвороби» ВЕВС, а на етапі фундаментальної діагностики – причини.

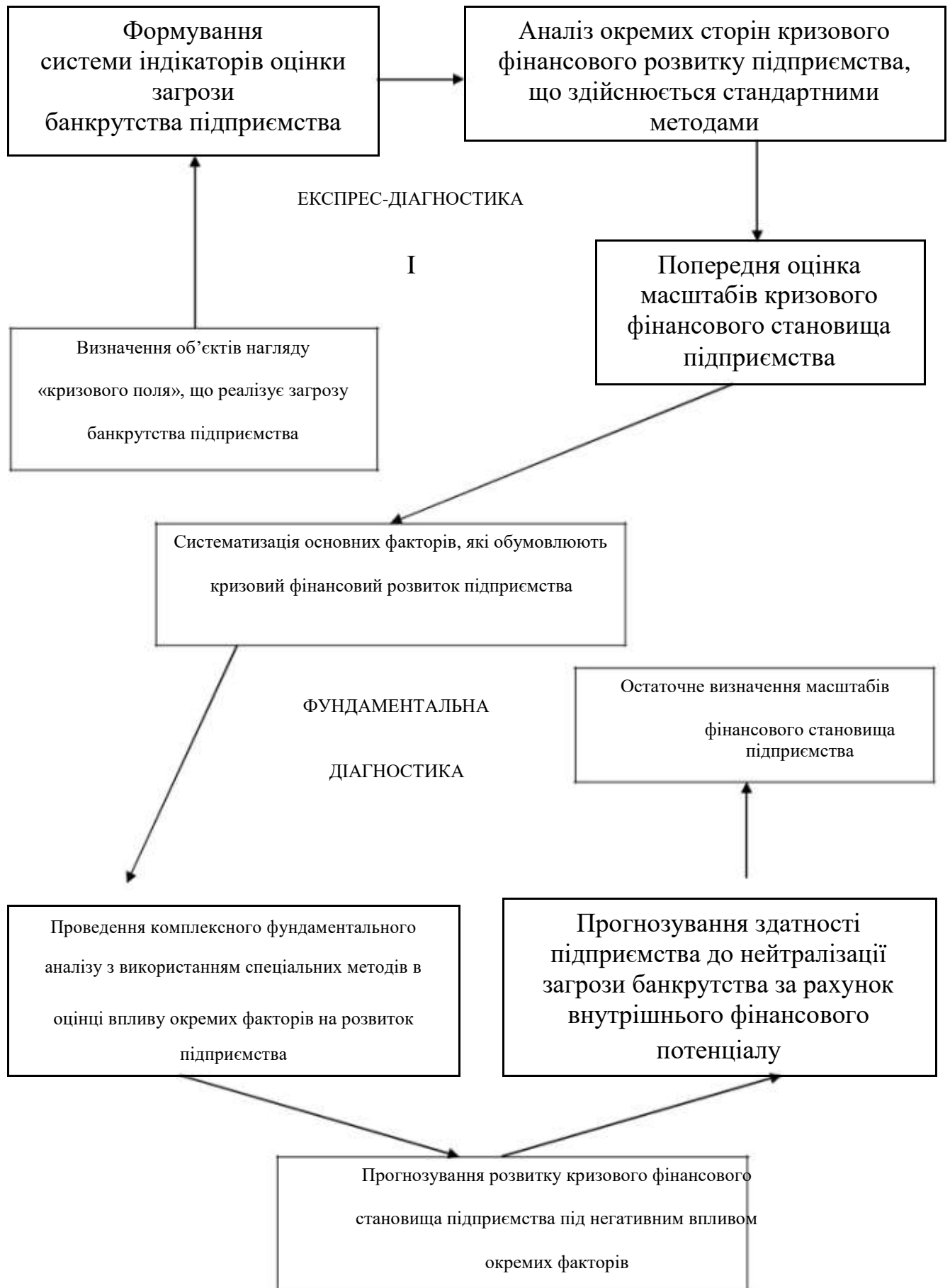


Рис. 1.2. Основні етапи проведення діагностики банкрутства підприємства [8, с.48]

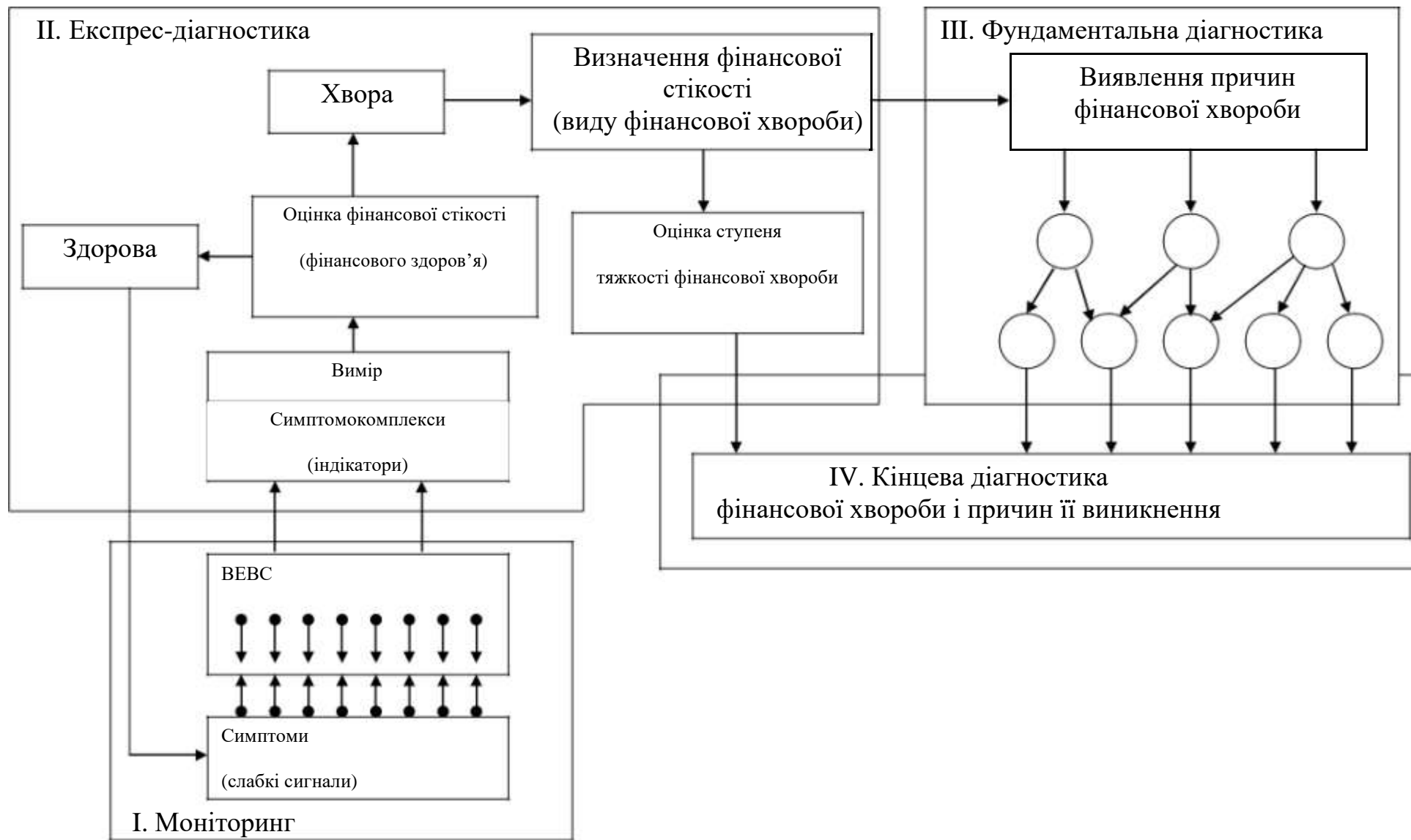


Рис. 1.3. Принципова блок-схема діагностики фінансової стійкості функціонування БЕВС [23, с. 6]

1.2. Експертні системи в діагностиці підприємства

Діагностика фази життєвого циклу підприємства – важливий етап в прийнятті управлінського рішення щодо вибору стратегії його розвитку. На даному етапі встановлюються причини перебування підприємства в тій чи іншій фазі його життєвого циклу, досліджуються причинно-наслідкові зв'язки.

Які ж підходи використовуються в теорії і практиці менеджменту для діагностики того чи іншого процесу, що протікає на підприємстві?

Технологія діагностичних методів дослідження підприємств знаходиться ще на ранній стадії становлення. В основному застосовуються методи опитування керівників та фахівців підприємств, а також аналізу наявних статистичних даних. За рубежом доволі часто використовується, а в Україні ще не одержав належного застосування такий метод діагностики, як експертні системи.

Технологія експертних систем є одним з напрямків нової області дослідження, що одержала назву «штучний інтелект»(ШІ). Дослідження в цій сфері сконцентровані на розробці та впровадженні комп'ютерних програм, здатних імітувати ті області діяльності людини, що вимагають мислення, визначеної майстерності й набуття досвіду.

На сьогоднішній день ще немає чітко сформульованого визначення поняття «експертні системи».

Так, на думку В. В. Корнєєва, А. Ф. Гараєва, С. В. Васютіна, В. В. Райха синонімами терміна «експертні системи» є «інженерія знання», «система, заснована на знаннях» [37].

П. Джексон зазначає, що «експертна система – це програма для комп'ютера, що оперує зі знаннями у визначеній предметній області з метою відпрацьовування рекомендацій чи вирішення проблем» [19, с. 19].

На думку Д. Уотермена, «експертні системи – це складні програми, що маніпулюють знаннями з метою одержання задовільного й ефективного рішення у вузькій предметній області» [75, с. 10].

Т. А. Гаврилова, В. Ф. Хорошевський вважають, що «експертні системи – це найбільш розповсюджений клас інтелектуальних систем, орієнтований на тиражування досвіду висококваліфікованих фахівців в областях, де якість прийняття рішень традиційно залежить від рівня експертизи» [9, с. 35].

Автором найбільш відомого визначення експертної системи є К. Нейлор: «Під експертною системою розуміється система, яка поєднує можливості комп'ютера зі знаннями і досвідом експерта в такій формі, що система може запропонувати розумну пораду чи здійснити розумне вирішення поставленої задачі» [50, с. 9].

Які ж задачі можна вирішувати за допомогою експертних систем?

На думку Т. А. Гаврилова і В. Ф. Хорошевського, експертні системи необхідно використовувати при вирішенні наступних задач: 1) вузькоспеціалізованих; 2) які не належать у значній мірі від загальнолюдських знань або міркувань здорового глузду; 3) які не є для експерта ні занадто легкими, ні занадто складними [9, с. 36].

Д. Уотермен вважає, що експертні системи створюються для вирішення різного роду проблем, але основні типи їх діяльності можна згрупувати в категорії: інтерпретація, прогноз, діагностика, проектування, планування, спостереження, налагодження, ремонт, навчання, управління [75, с. 42].

В. В. Корнєєв, А. Ф. Гараєв, С. В. Васютін, В. В. Райх запропонували таку класифікацію сфер застосування експертних систем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні сфери застосування експертних систем [7, с. 46]

Тип задач, які розв'язуються	Суть задач, що розв'язуються
1	2
Інтерпретація	Побудова описів ситуацій по даним, що спостерігаються
Прогноз	Висновок ймовірних наслідків з даних ситуацій

Продовження табл. 1.2.

1	2
Діагностика	Висновок про порушення в системі, виходячи зі спостережень
Проектування	Побудова конфігурації об'єктів при обмеженнях
Планування	Проектування плану дій
Моніторинг	Порівняння спостережень із критичними точками плану
Налагодження	Вироблення рекомендацій щодо усунення несправностей
Ремонт	Виконання плану застосування виробленої рекомендації
Навчання	Діагностика, налагодження і виправлення поведінки учня
Керування	Інтерпретація, прогноз, ремонт і моніторинг поведінки системи

Експертні системи, які вирішують задачі діагностування підприємств, призначені для виявлення причин його неправильного функціонування.

Експертна система відрізняється від інших прикладних програм наявністю таких ознак:

моделює не стільки фізичну (чи іншу) природу визначеної проблемної області, скільки механізм мислення людини стосовно вирішення задач у цій проблемній області;

система, крім виконання обчислювальних операцій, формує певні розуміння і висновки, ґрунтуючись на тих знаннях, які вона має;

при вирішенні задач основними є евристичні та наближені методи, що, на відміну від алгоритмічних, не завжди гарантують успіх [19, с. 20-21].

Експертна система відрізняється і від інших видів програм з області штучного інтелекту:

має справу з предметами реального світу, операції з якими звичайно вимагають наявності значного досвіду, набутого людством;

повинна володіти властивістю пояснити, чому запропоновано саме таке рішення, і довести його обґрунтованість [19, с. 21].

Експертна система містить знання у визначеній предметній області, набуті в результаті практичної діяльності людини, і використовує їх для вирішення

проблем, специфічних для цієї області. Цим експертні системи відрізняються від інших, «традиційних» систем, у яких перевага віддається більш загальним і менше пов'язаним з предметною областю теоретичним методам, найчастіше математичним.

У табл. 1.3 наведені відмітні риси «традиційних» методів обробки даних і експертних систем.

Таблиця 1.3

Порівняння технології «традиційних» методів обробки даних і експертних систем [19, с. 33]

«Традиційні» методи обробки даних	Експертні системи
Подання і використання даних	Подання і використання знань
Алгоритми	Евристики
Повторний прогноз	Процес логічного висновку
Ефективна обробка великих баз даних	Ефективна обробка великих баз даних

У табл. 1.4 наведені переваги і вади людської та штучної компетентності.

Таблиця 1.4

Порівняння людської і штучної компетентності: переваги і недоліки штучної

Людська компетентність		Штучна компетентність	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Теоретична	Неміцна	Постійна	Запрограмова на
Що пристосовується	Така, що важко передається	Така, що легко передається	Має потребу в підказці
Використовує почуттєве сприйняття	Така, що важко документується	Така, що легко документується	Використовує символічне увведення
Широка по охопленню	Не можна передбачити	Стійка	Вузконаправлена
Використовує загальнодоступні знання	Дорога	Прийнятна по витратах	Використовує спеціалізовані знання

До недоліків експертних систем, на думку Д. Уотермана, необхідно також віднести те, що вони погано вміють:

подавати знання про тимчасові відносини;

подавати знання про просторові відносини;
міркувати, виходячи зі здорового глузду;
розпізнавати межі своєї компетентності;
працювати із суперечливими знаннями [75, с. 186].

У теорії існують різні думки щодо класифікації експертних систем [32; 46; 36; 37; 75].

Так, Хайєс-Рок запропонував наступні типи експертних систем в залежності від специфіки задач, які розв'язуються: 1) які інтерпретують; 2) які прогнозують; 3) які діагностують; 4) які проектують; 5) які планують; 6) системи моніторингу; 7) налагоджувальні системи; 8) які надають допомогу при ремонті; 9) які навчають; 10) які контролюють [19, с. 248-249].

Цю класифікацію неодноразово критикували різні автори і в основному через те, що в ній були змішані різні характеристики, а це призвело до того, що сформульовані категорії неможливо розглядати як взаємовиключні.

Рейхгелт і Ван Гармелеї звернули увагу на те, що деякі з категорій у даній класифікації експертних систем перекриваються чи включають одна одну [19, с. 249]. Так, наприклад, категорію планування в цій класифікації цілком можна розглядати як складову частину категорії проектування, оскільки планування можна трактувати як проектування послідовності операцій.

Кленсі запропонував альтернативний метод класифікації, узявши за основу набір родових операцій, що виконуються у системах, які розглядаються [19, с. 249]. Замість того, щоб спробувати розділити аналізовані програми вирішення проблем по ознаках особливостей тих проблем, на вирішення яких вони орієнтовані, він запропонував взяти за основу ті види операцій, які виконуються стосовно реальної системи, що обслуговується (механічний, біологічний, електричний) [19, с. 249-250].

Слід зазначити, що запропонована Кленсі методика аналізу фундаментальних аспектів вирішення проблем за допомогою технології експертних систем не є єдиною. Так, наприклад, у роботі Чандрасекаран

одержало подальший розвиток поняття родової задачі [19, с.2 56]. Одна з відмінностей між підходами Кленсі та Чандрасекарана полягає в тому, що для першого характерним є прагнення розбити вирішення проблеми на дрібні абстрактні категорії. Підхід Кленсі приводить до поглинання етапу зіставлення гіпотез евристичної класифікації, у той час як Чандрасекаран наголошує на тому, що обробка гіпотез може розглядатися як самостійна родова задача зі своїми власними правилами поза контекстом класифікації [19, с. 257].

Т. А. Гаврилова і В. Ф. Хорошевський запропонували свою класифікацію експертних систем у залежності від а) задачі, яка розв'язується; б) зв'язку з реальним часом; в) типу ЕОМ; г) ступеня інтеграції [9, с. 41].

Дуже цікава класифікація економічних систем була розроблена А. Н. Романовим і Б. Е. Одінцовим (рис. 1.4).

Наведена вище класифікація, на наш погляд, найбільш повно характеризує різні типи експертних систем відповідно до виробничо-економічній систем.

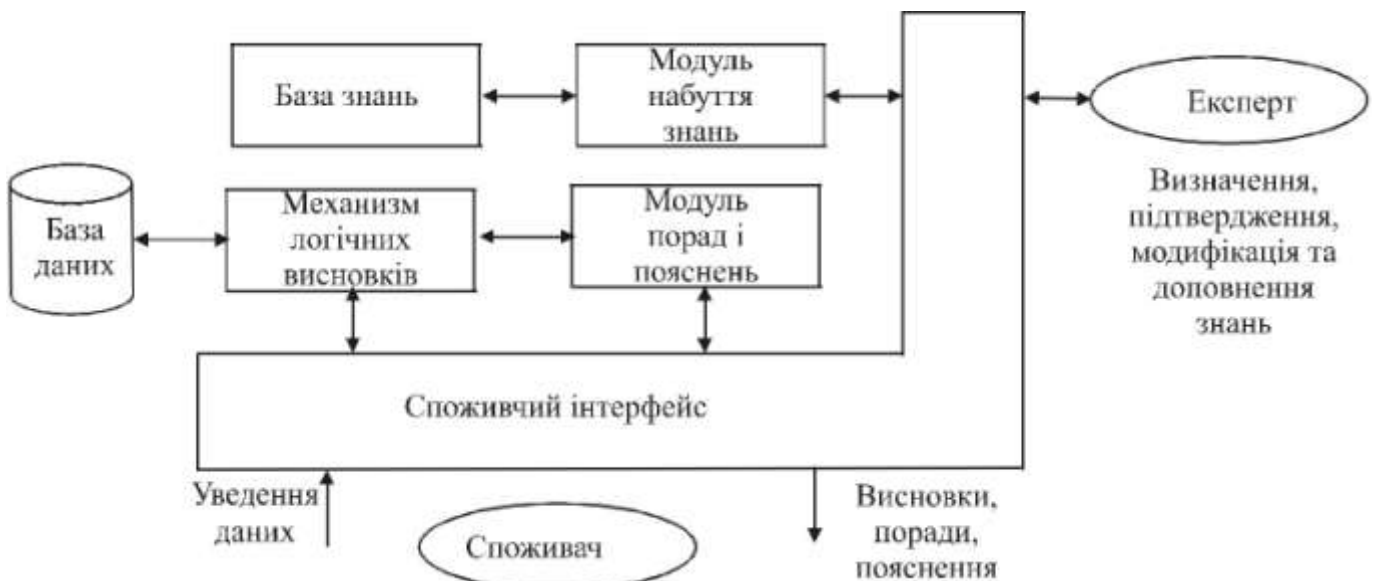


Рис. 1.4. Структура експертної системи [65, с. 405]



Рис. 1.5. Класифікація експертних систем по видах відтворення знань людини [65, с. 43]

Треба відмітити, що базова структура експертної системи включає в себе наступні елементи, наведені на рис. 1.5. Перераховані структурні елементи є найбільш характерними для більшості експертних систем, хоча в реальних умовах деякі з них можуть бути відсутні. Як видно з рис. 1.5, будь-яка експертна система обов'язково містить базу знань і механізм логічних висновків. Найчастіше для подання фактичних знань використовується окремий механізм – база даних, а в базі знань залишаються лише процедурні знання. Крім того, для ведення бази знань і доповнення її при необхідності знаннями, отриманими від експерта, потрібен окремий модуль набуття знань.

Іншим важливим компонентом експертної системи є користувальницький інтерфейс, необхідний для правильної передачі відповідей користувачу в зручній для нього формі. Крім того, користувальницький інтерфейс необхідний і експерту для здійснення маніпуляцій зі знаннями. І нарешті, в експертній системі повинен бути присутній модуль, що здатний за допомогою механізму логічного висновку «запропонувати розумну пораду» чи «здійснити розумне вирішення поставленої задачі», що супроводжує його за вимогою користувача різними коментарями, які пояснюють хід проведених міркувань. Модуль, що реалізує ці функції, називається модулем порад і пояснень.

В. В. Корнєєв, А. Ф. Гарєєв, С. В. Васютін, В. В. Райх зазначають, що процес розробки експертної системи носить еволюційний характер і містить у собі п'ять основних етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи еволюції експертної системи [37, с. 407]

Етапи еволюції	Зміст етапу
Ідентифікація	Визначення характеру задачі
Концентрація	Пошук понять для подання знань
Формалізація	Розробка структур для організації знань
Реалізація	Формулювання правил, що втілюють знання
Випробування	Оцінка правил, у яких втілене знання

Т. А. Гаврилова і В. Ф. Хорошевський пропонують такий набір стадій для розробки прототипу експертних систем (рис. 1.6).

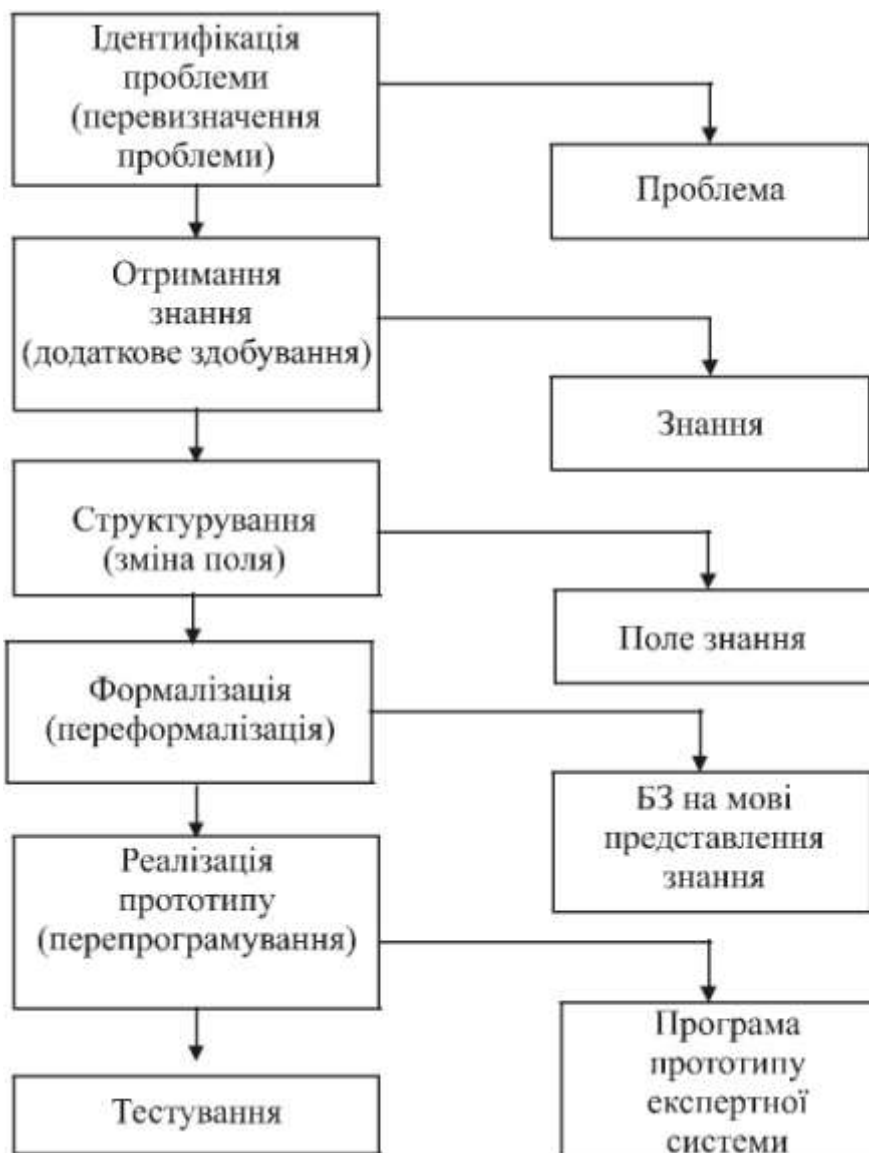


Рис. 1.6. Стадії розробки прототипу експертної системи [9, с. 54]

Слід зазначити, що в цей час за рубежом існує велика кількість розроблених експертних систем в області економіки. Як приклад такої системи-експерта може бути схема, що була запропонована Б. Коласом (рис. 1.7).

Ця експертна система дозволяє провести діагностику фінансового здоров'я підприємства. При цьому автор пропонує оцінювати як статичне, так і динамічне фінансове становище підприємств. Експертна оцінка, крім фінансового здоров'я підприємства, діагностує основні причини погіршення його фінансового становище.



Рис. 1.7. Схема функціонування системи-експерта [36, с. 214]

Інтерес становить також розроблена А. М. Романовим і Б. Є. Одінцовим експертна оцінка діагностики рентабельності основних фондів та оборотних коштів. Дерево цілей такої експертної системи подано на рис. 1.8 [65].

На рис. 1.8 прийнято такі умовні позначення: Р – рентабельність підприємства; БП – балансовий прибуток підприємства; ОФ – основні фонди підприємства; ОБК – обігові кошти підприємства; ПТОВ – прибуток від реалізації товарної продукції, послуг та робіт; ПІР – прибуток від іншої реалізації; ПР – позареалізаційний результати; АОФ – активна частина основних фондів; ПОФ – пасивна частина основних фондів; ВЗ – виробничі запаси; НВ – незавершене виробництво; ГП – запаси готової продукції; ІН – вартість інших матеріальних оборотних коштів; ПСРП – повна собівартість реалізованої продукції; ПП – позареалізаційний прибуток; ЗБ – позареалізаційні збитки; ПЗ – підготовчий запас; ТЗ – технологічний запас; СЗ – складський запас; КРВ1 – кількість товарів одного виду; Ц1 – ціна одиниці товару одного виду; КРВ2 – кількість товарів другого виду; Ц2 – ціна одиниці товару другого виду; З – залишки від виторгу інших товарів; ППВ – прямі змінні витрати;

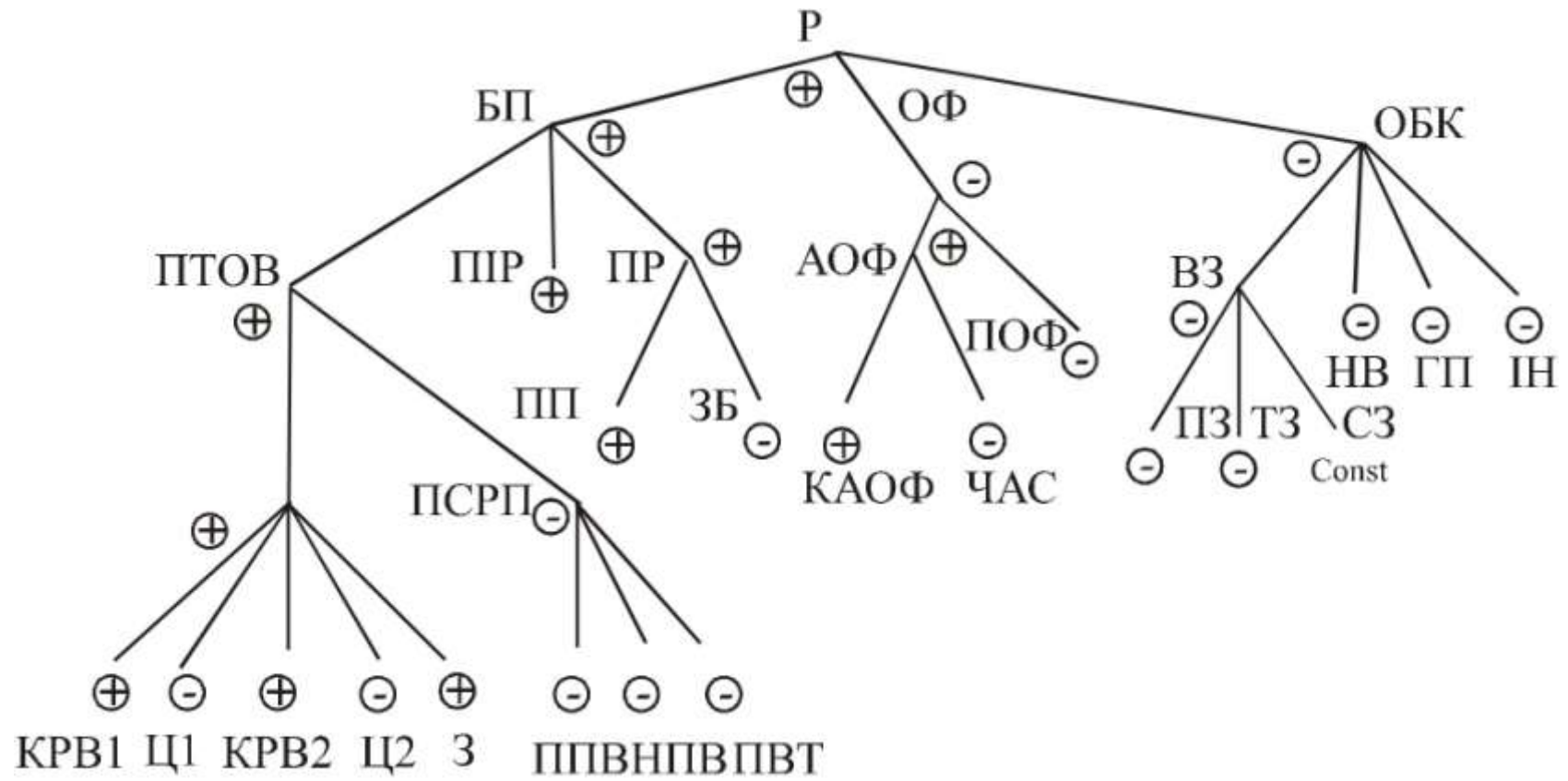


Рис. 1.8. Дерево цілей підвищення рентабельності роботи підприємства [65, с.219]

НПВ – накладні змінні витрати; ПВТ – постійні витрати; КАОФ – кількість одиниць активної частини основних фондів; ЧАС – час роботи одиниць основних фондів.

Дерево цілей, яке подане на рис. 1.8, є графічним розкладанням показників рентабельності (Р), основних фондів (ОФ) і обігових коштів (ОБК) на їх складові компоненти.

Запропонована авторами експертна система дозволяє встановити фактори, що впливають на рентабельність підприємства.

Аналізуючи наведене вище дослідження, можна зробити висновок, що експертні системи – це той інструмент, за допомогою якого можна провести якісно процес діагностики фази життєвого циклу підприємства.

1.3. Конкурентний статус підприємства.

Діагностика конкурентного статусу (КС) підприємства – важливий етап у виборі стратегії розвитку підприємства. Відповідно до викладеної вище теорії процесу розробки експертної системи етапи процесу діагностики конкурентного статусу підприємства можна подати таким чином (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Етапи процесу розробки експертної системи діагностики конкурентного статусу підприємства

На рис. 1.10 подано граф простору станів діагностики КС підприємства. На етапі «Ідентифікація» аналізується клас проблеми, яку передбачається вирішувати за допомогою системи, що проектується. У даному випадку проблема, яка піддається діагностиці – фаза —кризи|| життєвого циклу підприємства.

На етапі «Концептуалізація» розробляється неформальний опис знань про предметну область у вигляді простору станів. Один із способів подання такого концептуального простору станів є граф, у якому станам відповідають вузли, а операціям – дуги.

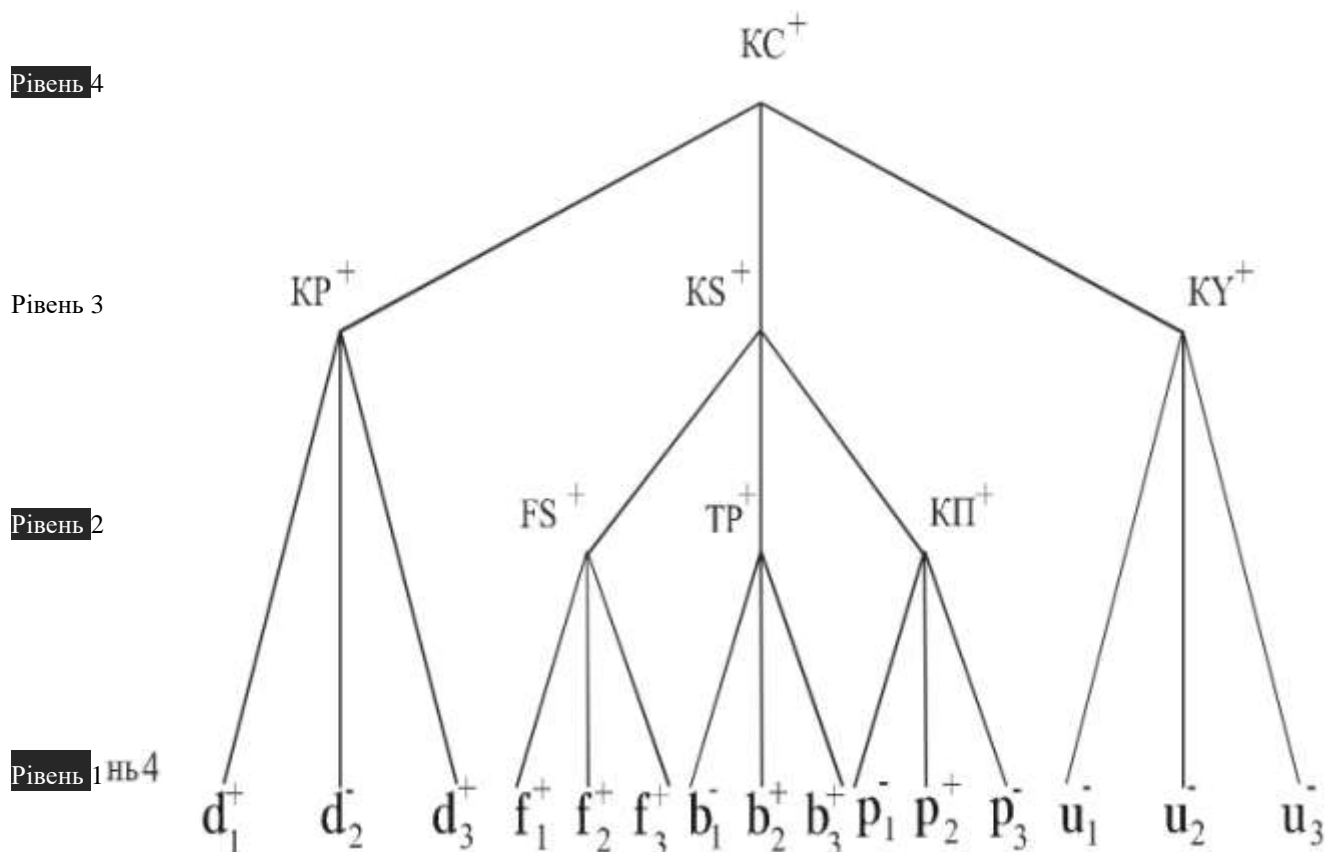


Рис. 1.10. Граф простору станів діагностики КС підприємства

У табл. 1.6 подано показники, що характеризують простір станів діагностики конкурентного статусу підприємства.

Таблиця 1.6

Показники, що характеризують простір станів діагностики конкурентного статусу підприємства

Рівень ієрархії	Показник	Умовне позначення	Бажані тенденції зміни
1	Конкурентний статус підприємства	КС	↑
2	Конкурентна позиція підприємства	КР	↑
	Конкурентоспроможність підприємства	КС	↑
	Конкурентостійкість підприємства	КУ	↑
3	Фінансовий стан підприємства	ФС	↑
	Технічний рівень виробництва	ТУ	↑
	Конкурентоспроможність продукції	КП	↑
4	Коефіцієнт ринкової частки підприємства	d_1	↑
	Коефіцієнт інтенсивності конкуренції	d_2	↑
	Коефіцієнт відношення ринкової частки підприємства до лідера	d_3	↑
5	Коефіцієнт співвідношення власного і загального обігового капіталу	f_1	↑
	Коефіцієнт рентабельності активів	f_2	↑
	Загальний коефіцієнт покриття	f_3	↑
6	Показник, що характеризує питому вартість продукції	p_1	↓
	Показник, що характеризує продуктивність продукції	p_2	↑
	Показник, що характеризує економічність експлуатації продукції	p_3	↓
7	Коефіцієнт зносу основних фондів	b_1	↓
	Коефіцієнт фондоозброєності праці	b_2	↑
	Фондовіддача	b_3	↓
8	Ризик впливу постачальників	u_1	↓
	Ризик впливу покупців	u_2	↓
	Ризик впливу конкурентів	u_3	↓

Як видно з рис. 1.10, діагностика конкурентного статусу підприємства являє собою ієрархічний графа простору станів, що включає чотири рівні.

Перший рівень – це, власне кажучи, оцінка самого КС підприємства, діагноз наявності в нього хвороби. Підприємство знаходиться у фазі кризи свого життєвого циклу.

На другому рівні *КС* підприємства розкладається на складові елементи: конкурентну позицію (*КР*), конкурентоспроможність підприємства (*КС*), конкурентну стійкість підприємства (*КУ*).

На третьому рівні здійснюється розкладання на складові компоненти *КС* підприємства, що містить у собі фінансовий стан (*FS*), технічний рівень виробництва (*ТР*) і конкурентоспроможність продукції (*КП*).

На четвертому рівні встановлюються причини, що обумовили перебування підприємства у фазі кризи життєвого циклу.

На етапі діагностики «Формалізація» здійснюється подання знань у визначеній формі і вибір алгоритму пошуку в просторі станів вирішення проблеми.

Форма подання знань впливає на характеристики і властивості системи, тому подання є однією з найбільш важливих проблем, характерних для систем, заснованих на знаннях. Оскільки логічний висновок та дії над знаннями виробляються програмним шляхом, знання не можуть бути представлені, наприклад, у виді звичайного тексту. У зв'язку з цим для подання знань розробляються формальні моделі.

При розробці конкретної моделі подання знань намагаються врахувати такі вимоги [57]:

1. Подання знань має бути однорідними (однаковими). Однорідне подання приводить до спрощеного механізму управління логічним висновком і спрощення управління знаннями.

2. Подання знань та їх оцінка мають бути зрозумілими експертам і користувачам.

Виділяють 4 типи моделей подання знань: логічна модель, продукційна модель (модель, заснована на використанні правил), фреймова модель, модель семантичної мережі.

У рамках логічної моделі знання подаються в системі логіки предметів першого порядку. Достоїнствами логічної моделі подання знань є

одиночність теоретичного обґрунтування і можливість реалізації системи формально точних визначень і висновків.

Однак при вирішенні складних задач спроба подати неформалізовані знання експерта, серед яких переважають евристичні, у системі строгої логіки наштовхується на серйозні перешкоди. Це пов'язано з тим, що на відміну від строгої логіки так названа «людська логіка» має нечітку структуру. Тому велика частина досягнень в області систем з базами знань дотепер була пов'язана із застосуванням нелогічних моделей.

У продукційній моделі (моделі правил) знання подані в сукупності правил виду «якщо–то». Системи з базами знань, засновані на цій моделі, називаються продукційними системами.

Сильні та слабкі сторони продукційної системи полягають у такому:

1) сильні сторони: простота створення і розуміння окремих правил, простота поповнення і модифікації, – простота механізму логічного висновку.

2) слабкі сторони: неясність взаємного відновлення правил, складність оцінки цілісного образу знань, украй низька ефективність обробки, відмінність від людської структури знань, відсутність гнучкості в логічному висновку.

Фреймова модель, чи модель подання знань, заснована на фреймовій теорії М. Мінського, являє собою систематизовану у вигляді єдиної теорії психологічну модель пам'яті людини та її свідомості.

Мова подання знань, заснована на фреймовій моделі, особливо ефективна для структурного опису складних понять і вирішення задач, у яких відповідно до ситуації бажано застосовувати різні способи висновку. У той же час на такій мові утруднене управління завершеністю і сталістю цілісного образу. Зокрема, через це існує велика небезпека порушення приєднаної процедури. Слід зазначити, що фреймову систему без механізму приєднаних процедур (а отже, і механізму пересилання повідомлень) часто використовують як базу даних системи продукційної системи.

Семантичною мережею називається структура даних, що має визначений зміст як мережа. Стандартного визначення семантичної мережі не існує, але звичайно під нею мають на увазі систему знань, що має визначений зміст у вигляді цілісного образу мережі, вузли якої відповідають поняттям і об'єктам, а дуги – відносинам між об'єктами. Отже, будь-які мережі можна розглядати як такі, що входять до складу семантичної мережі.

Особливість семантичної мережі полягає в цілісності системи, виконаної на її основі, що не дозволяє розділити базу знань і механізм висновку. Звичайно інтерпретація семантичної мережі визначається за допомогою процедур, що використовуються. Ці процедури засновані на декількох способах, але найбільш типовий з них – це спосіб зіставлення частин мережної структури. Він заснований на побудові підмережі, що відповідає питанню, і зіставлення її з базою даних мережі.

Для випадку діагностики КС підприємства найбільш придатною моделлю є продукційна. Вона і буде надалі використовуватися при побудові експертної системи діагностики КС підприємства.

Важливим елементом у процесі цієї «формалізації» є вибір алгоритму пошуку для побудови графа простору станів.

Зараз у теорії експертних систем застосовуються два види алгоритмів пошуку: пошук у глибину і пошук у ширину [75, с. 38-39].

Властивості цих двох алгоритмів істотно відрізняються.

Алгоритм пошуку в ширину відшукує рішення, шлях до якого на графі – найкоротший, якщо такий існує. Він знаходить найкоротший шлях між вихідним станом і рішенням. Алгоритми, які мають таку властивість, називаються розв'язними. Алгоритм пошуку в глибину може швидше знайти рішення, особливо якщо при його виконанні використовуються евристика для вибору чергової галузі. Але цей алгоритм може ніколи не закінчитися, якщо простір станів нескінченний.

Відрізняються обидва алгоритми порядком формування станів на кроці.

Для будь-якого вузла N алгоритм пошуку в глибину буде нащадок цього вузла, тобто формує стан, що утвориться в результаті застосування операторів до вузла N , а потім переходить до формування вузла, найближчого до N , на тому ж рівні графа («сусіду» N), тобто формує стан, що утвориться в результаті застосування оператора до вузла-«батька» N . Алгоритм пошуку в ширину діє навпаки: спочатку формуються всі «сусіди» вузла N , а потім вже будуються його «нащадки».

Таким чином, в алгоритмі пошуку в ширину проглядаються послідовно стани, подані вузлами того самого рівня на графі (рис. 1.11), а в алгоритмі пошуку в глибину проглядаються стани на одному шляху, а потім відбувається повернення назад на один рівень і формується наступний шлях (рис. 1.12).

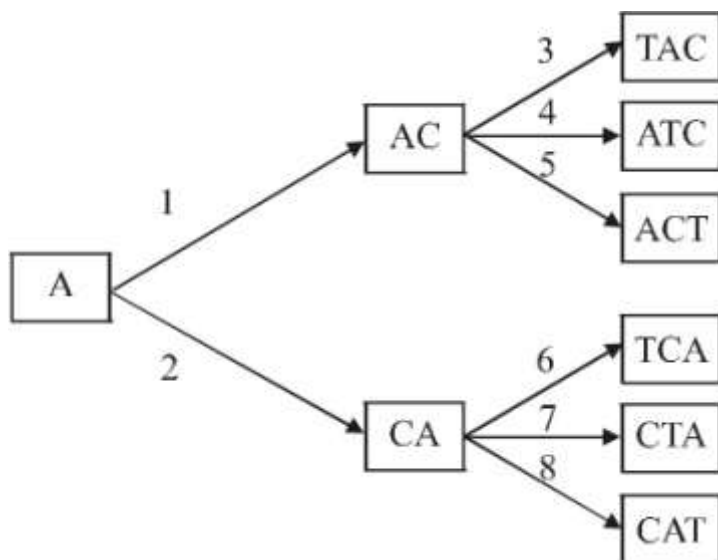


Рис. 1.11. Граф простору станів при використанні алгоритму пошуку в ширину.

На рис. 1.11, 1.12 числа на дугах графа вказують номер кроку, на якому формується той вузол (стан), для якого ця дуга є вхідною.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити висновок, що для нашого випадку необхідно використовувати алгоритм пошуку в ширину.

На етапі «Реалізація» здійснюється перетворення формалізованих знань у працюючу програму. Для нашого випадку було розроблено комп'ютерну версію

програмного продукту експертної системи «Діагностика конкурентного статусу підприємства».

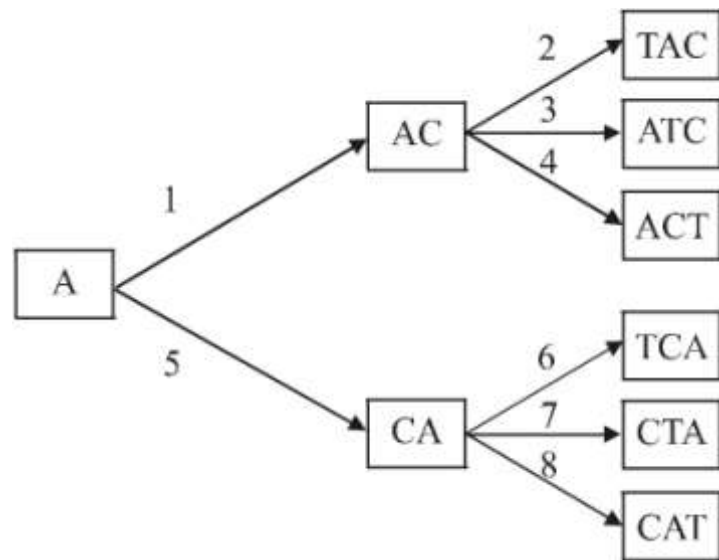


Рис. 1.12. Граф простору станів при використанні алгоритму пошуку в глибину

На етапі «Тестування» створений варіант комп'ютерної версії експертної системи тестується на великій кількості репрезентативних задач. У процесі тестування аналізуються можливі джерела помилок у поведінці системи.

Висновки до розділу 1.

1. Діагностика – це один з найважливіших етапів у процесі прийняття управлінських рішень, особливо при виборі стратегії розвитку підприємства у фазі —кризи».

2. Одним з інструментів діагностики конкурентного статусу підприємства є експертні системи, які дають можливість подати конкурентний статус підприємства у вигляді ієрархічного графа, що включає чотири рівні.

3. При діагностиці конкурентного статусу підприємства необхідно використовувати продукційну модель.

4. У теорії експертних систем використовуються два види алгоритмів пошуку: пошук у глибину та в ширину. При діагностиці конкурентного статусу підприємств необхідно використовувати алгоритм пошуку в ширину.

5. Теорія графів – інструмент, за допомогою якого оцінка конкурентного статусу підприємства, що аналізується, розкладається на складові компоненти, що дозволяє визначити чинники, які впливають на його кризовий стан.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ФК «МАГНАТ»

2.1. Оцінка конкурентного статусу підприємства

Вихідною основною управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи є оцінка фази життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Як критерій оцінки фази життєвого циклу підприємства доцільно використовувати показник його конкурентного статусу, під яким розуміється порівняльна характеристика стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу факторів зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, загальну модель оцінки конкурентного статусу підприємства ($M_{КС}$), можна представити у вигляді:

$$M_{КС} \equiv KP, KS, KY, \quad (2.1)$$

де KP , KS , KY – показники, що характеризують відповідно конкурентну позицію підприємства, його конкурентоспроможність та конкурентну стійкість.

Графічно модель конкурентного статусу підприємства подано на рис. 2.1.

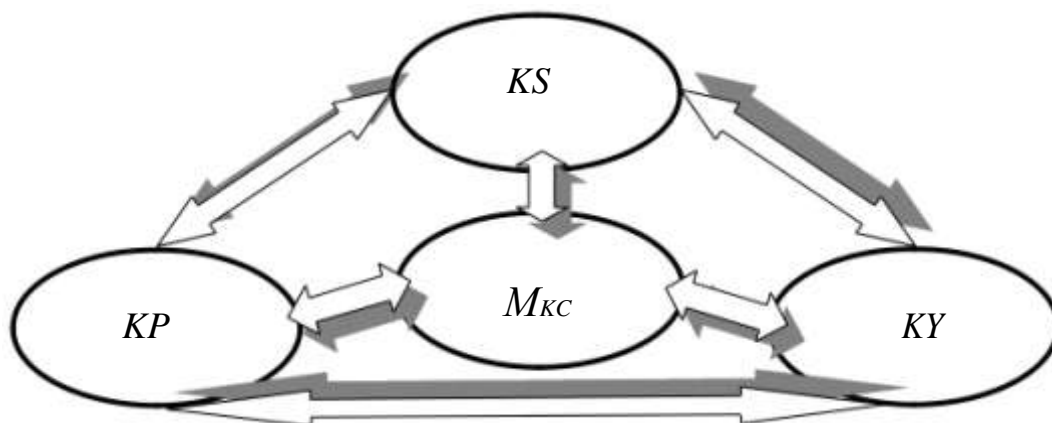


Рис. 2.1. Графічна модель конкурентного статусу підприємства

Оцінку конкурентного статусу підприємства слід здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв. Тільки взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дозволить комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства і дати логічну визначити, в якій фазі життєвого циклу воно знаходиться та який градієнт його зміни.

Модель якісної оцінки конкурентного статусу j -го підприємства $[M_{KC_j}(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$ має такий вигляд:

$$M_{KC_j}(t) = \{KP_j(t), KS_j(t), KY_j(t)\}, \quad t = t_i, \quad (2.2)$$

де $KP_j(t)$, $KS_j(t)$, $KY_j(t)$ – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$,

В економічній літературі існують різні підходи до якісної оцінки конкурентного статусу підприємства [2]. Так, у теорії та практиці найчастіше використовується матричний підхід, який і застосовано в даному дослідженні.

Двомірну матрицю якісної оцінки конкурентного статусу підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Матриця якісної оцінки конкурентного статусу підприємства

Оцінка	$UKP - UKS$	$NKP - UKS$	$UKP - NKS$	$NKP - NKS$
UKY	[1; 1; 1] (високий)	[0; 1; 1] (нормальний)	[1; 0; 1] (нормальний)	[0; 0; 1] (середній)
NKY	[1; 1; 0] (нормальний)	[0; 1; 0] (середній)	[1; 0; 0] (середній)	[0; 0; 0] (низький)

Матриця, подана в табл. 2.1, будується наступним чином. Виходячи з наявної вибірки групи підприємств, що досліджується, визначаються середні значення по показниках, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства. Потім підприємства розподіляються на дві групи: 1) такі, що мають значення за перерахованими показниками, вище за середнє (UKP , UKS , UKY) і 2) нижчі

за середнє (NKP, NKS, NKY). Підприємствам, які мають значення за всіма трьома показниками вищі за середнє, присвоюється значення «1», а нижче від середнього – «0». На перетинанні двох шкал (горизонтальної і вертикальної) записуються значення комплексних показників «1» або «0». При KP, KS, KY , які дорівнюють «1» – якісній оцінці конкурентного статусу підприємства, – присвоюється «високий» рівень. Якщо хоча б одне із значень комплексних

KP, KS

показників і KY дорівнює «0», якісна оцінка конкурентного статусу

вважається «нормальною», при двох оцінках, які дорівнюють «0», – «середньою», а при трьох – «низькою».

Дефініції якісних оцінок конкурентного статусу підприємства, що подані в табл. 3.1, відповідають визначеним фазам його життєвого циклу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відповідність якісних оцінок конкурентного статусу підприємства фазам його життєвого циклу

Якісна оцінка конкурентного статусу	Фаза життєвого циклу підприємства
Високий	Зростання
Нормальний	Стагнація
Середній	Спад
Низький	Криза

На наступному етапі оцінки конкурентного статусу підприємства використовується якісна оцінка інтегрального показника $[I_{KC_j}^a(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$, за допомогою якої будується траєкторія його зміни за визначений проміжок часу $[f_{I_{KC_j}^a}(\Delta T)]$. Модель цієї траєкторії має наступний вигляд:

$$f_{I_{KC_j}^a}(\Delta T) = \{I_{KC_{ni}}^a(t_1), I_{KC_{ni}}^a(t_2), \dots, I_{KC_{ni}}^a(t_i)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.3)$$

де $I_{KC_{nj}}(t_i)$ – n -е якісне значення інтегрального показника оцінки конкурентного статусу j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Однак слід зазначити, що динаміка якісних характеристик інтегрального показника конкурентного статусу підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, тому що не показує спрямованості плину процесу в бік погіршення або поліпшення конкурентного статусу підприємства.

Тому на наступному етапі розраховується інтегральний показник кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства $[I_{KC}^o_j(t)]$.

Для кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства автор використовує метод розрахунку інтегрального показника, запропонований у роботах В. А. Забродського і Т. С. Клебанової [26]. Побудова інтегрального показника заснована на методі таксономії. Перевагою цього методу є те, що він враховує вплив ряду факторів, які мають різну розмірність та способи опису. Другий, не менш важливий аспект, полягає в тому, що оцінки інтегрального показника формуються здебільшого в рамках інтервалу від 0 до 1. Чим ближче значення інтегрального показника до 1, тим вище конкурентний статус підприємства. Алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурентного статусу підприємства за допомогою метода таксономії подано на рис. 2.2.

У відповідності з алгоритмом конкурентний статус i -го підприємства позначається набором ряду показників, що характеризують ту чи іншу його компоненту. Таким чином, слід сформувати наступний набір:

$$X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ij}, x_{in}),$$

де x_{ij} – значення j -го показника для i -ї компоненти, $i = \overline{1, m}$ – кількість підприємств, $j = \overline{1, n}$ – кількість показників.

У блоці 1 формується матриця вихідних даних для багатомірного аналізу.

Дані задаються наступною матрицею у вигляді $X = (x_{ij})$:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (2.4)$$

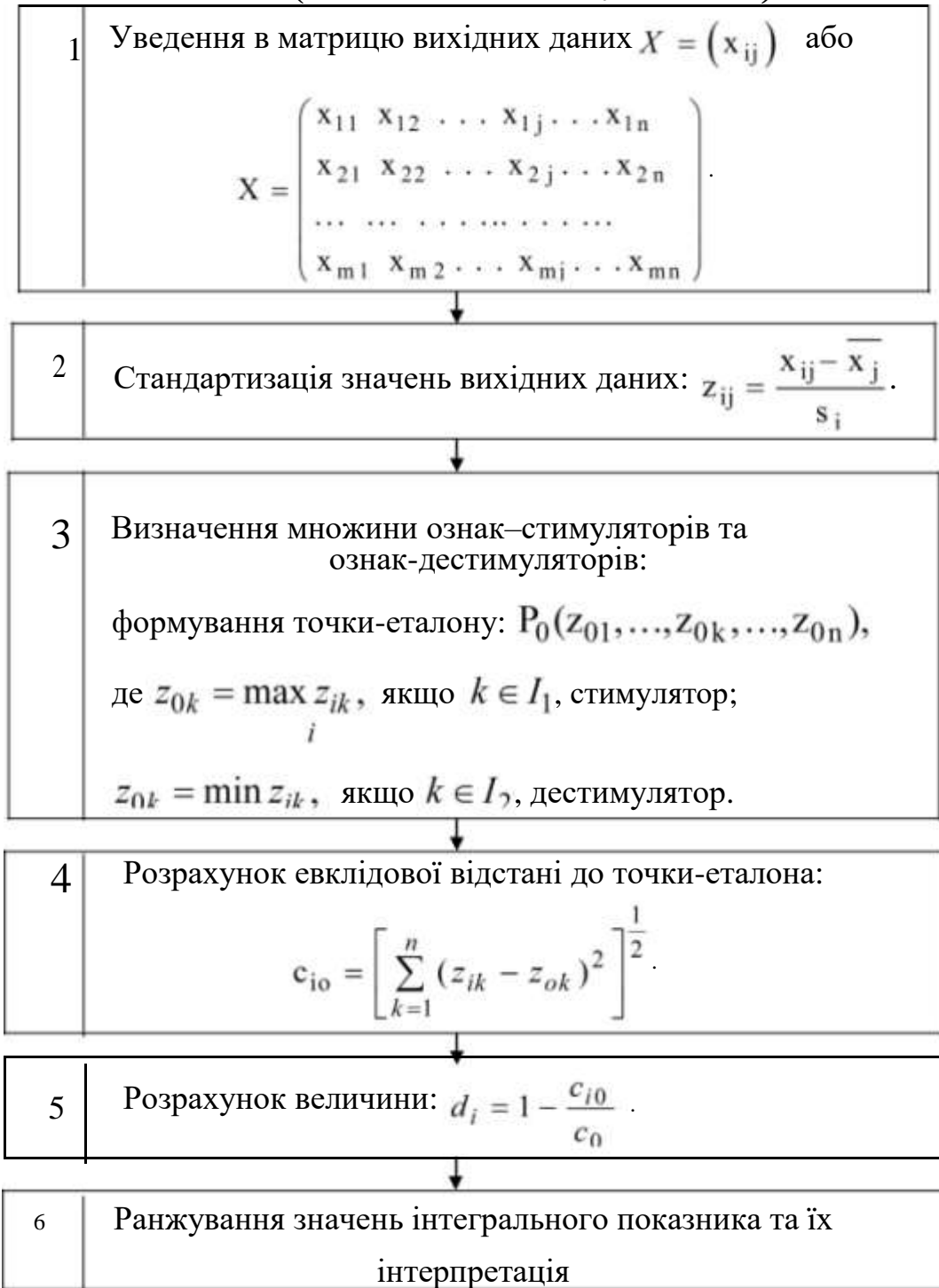


Рис. 2.2. Алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурентного статусу підприємства

Блок 2 передбачає здійснення стандартизації ознак (показників), оскільки у випадку, який розглядається, вони мають різну розмірність.

Для стандартизації використовується формула:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}, \quad (2.5)$$

де $\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}$ – середнє значення для j -го показника

конкурентного статусу підприємства;

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2} \quad - \quad \text{середньоквадратичне відхилення } j\text{-го}$$

показника конкурентного статусу підприємства.

У блоці 3 проводиться конструювання еталона конкурентного статусу P_0 . Для одержання еталона всі ознаки поділяються на стимулятори і дестимулятори. Показники, що здійснюють позитивний, стимулюючий вплив на конкурентний статус підприємства, є стимуляторами, а ознаки з протилежними властивостями – дестимуляторами.

Припускаємо, що I_1 – множина стимуляторів, I_2 – множина дестимуляторів. Еталоном буде точка багатомірного простору (вектор), що утворена за таким правилом: серед показників-стимуляторів відбираються дані з максимальними значеннями, серед дестимуляторів – з мінімальними:

$$P_0 (z_{01}, \dots, z_{0k}, \dots, z_{0n}), \quad (2.6)$$

де $z_{0k} = \max z_{ik}$, якщо $k \in I_1$, $z_{0k} = \min z_{ik}$, якщо $k \in I_2$.

Блок 4 передбачає здійснення оцінки якості у вигляді узагальнюючого показника, що являє собою синтетичну величину, або рівнодіючу всіх ознак. Це дозволяє з її допомогою лінійно упорядкувати елементи, що беруть участь в аналізі.

Кількісна оцінка рівня конкурентного статусу (рівня якості) визначається таким чином. Спочатку визначається відстань між точками, які характеризують досліджувані елементи, й еталонною точкою P_0 :

$$C_o = \left[\sum_{k=1}^n (z_{ik} - z_{ok})^2 \right]^{\frac{1}{2}} . \quad (2.7)$$

Далі визначається середня величина відстані між точками:

$$\overline{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io} .$$

Потім розраховується середньоквадратичне відхилення d_1 :

$$s_o = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \overline{C}_o)^2 \right]^{\frac{1}{2}} . \quad (2.8)$$

Далі, визначається величина C_0 по наступній формулі:

$$C_0 = \overline{C}_o + 2 \cdot S_o , \quad (2.9)$$

І нарешті, розраховується показник за допомогою формули:

$$d_1 = 1 - \frac{C_{io}}{C_0} . \quad (2.10)$$

У ряді випадків, коли розподіл значень C_{io} асиметричний, можна розрахувати значення таким чином:

$$C_0 = \overline{C}_o + 3 \cdot S_o . \quad (2.11)$$

Показник d_1 для кожного підприємства i є кількісною оцінкою рівня конкурентного статусу за даним набором компонентів. Далі отримані значення ранжують та інтерпретують. Чим ближче значення інтегрального показника конкурентного статусу підприємства до 1, тим краще.

У блоці 5 проводиться оцінка конкурентного статусу підприємства за допомогою запропонованого інтегрального показника, будується траєкторія

$\left[\begin{array}{c} f_{I^o} \\ \text{KC}_j \end{array} \right]_{(\Delta T)}$ кількісної зміни конкурентного статусу j -го підприємства за

визначений проміжок часу ΔT у вигляді:

$$f_{I_{KC^o_j}(\Delta T)} = \left\{ I_{KC^o_j}(t_1), I_{KC^o_j}(t_2), \dots, I_{KC^o_j}(t_i) \right\}, t_i \in \Delta T, \quad (2.12)$$

де $I^o(t)$ – кількісні значення інтегрального показника оцінки

$$t = t_i.$$

$$KC_j \quad i$$

конкурентного статусу j -го підприємства на визначений момент часу

У блоці 6 алгоритму моделі траєкторії якісної і кількісної оцінок зміни конкурентного статусу j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) сполучаються в єдину модель, що має вигляд:

$$f_{I_{KC^{ao_j}}(\Delta T)} = \left\{ \left[I_{KC^{aj}}(t_1), I_{KC^o_j}(t_1) \right], \left[I_{KC^{aj}}(t_2), I_{KC^o_j}(t_2) \right], \dots, \left[I_{KC^{aj}}(t_i), I_{KC^o_j}(t_i) \right] \right\}, t_i \in \Delta T, \quad (2.13)$$

Отримана модель якісно-кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства наведена на рис. 2.3.

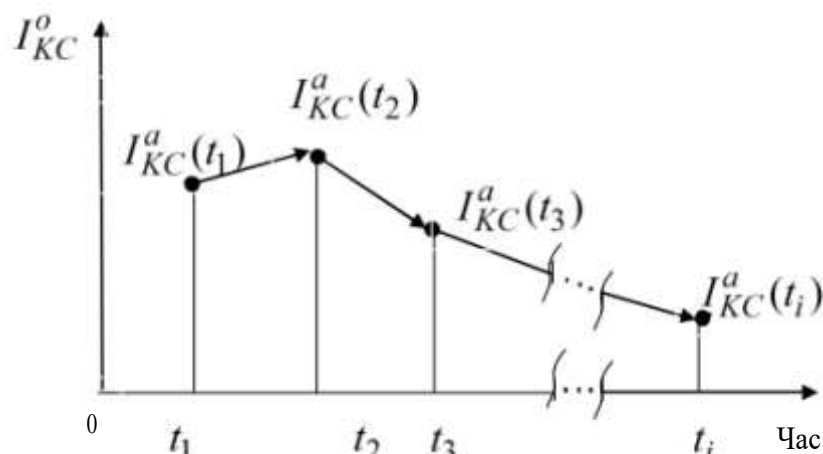


Рис. 2.3. Модель динаміки якісно-кількісної зміни інтегрального показника конкурентного статусу підприємства

Запропонована на рис. 3.3 модель динаміки конкурентного статусу підприємства дозволяє визначити як фазу життєвого циклу на момент часу $t = t_i$, так і напрямок життєвого циклу за певний проміжок часу ΔT .

2.2. Оцінка конкурентних позицій підприємства

У теорії та практиці оцінки конкурентної позиції підприємства існують різні підходи. Так, Г. С. Бондаренко конкурентну позицію j -го автотранспортного підприємства ($KП_j$) пропонує визначати за допомогою такої формули [6]:

$$KП_j = D_j \times KТП_j, \quad (2.14)$$

де D_j – величина ринкової частки j -го підприємства, $KТП_j$ – конкурентоспроможність транспортних послуг j -го підприємства.

Треба відмітити, що запропонований автором підхід не дозволяє визначити інтенсивність конкуренції на ринку, що істотно впливає на конкурентну позицію підприємства.

У моделі Хофера-Шендела закладений матричний принцип якісної оцінки конкурентного становища підприємства на ринку [22]. Для одержання інтегральної якісної оцінки автори пропонують використовувати такі приватні кількісні та якісні показники: відносна частка ринку; зростання частки ринку; охоплення системою розподілу; ефективність системи розподілу; різноманітність асортименту виробів; виробничі потужності та розташування; ефективність виробництва; крива досвіду; сировина для промисловості; кількість продукту; наукові дослідження і розробки; перевага основного розрахунку; конкурентоспроможність цін; ефективність рекламних заходів; вертикальна інтеграція; основний імідж (репутація).

Вказані показники характеризують не тільки конкурентну позицію підприємства, але й інші сторони його виробничо-господарської діяльності.

Однією з найважливіших характеристик конкурентної позиції підприємства є інтенсивність конкуренції в сегменті ринку, який аналізується.

Вимір рівня інтенсивності конкуренції на досліджуваному ринку спрямований на оцінку ступеня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для такої оцінки в маркетинговому аналізі звичайно користуються

показником, що відображує рівень концентрації виробництва в галузі. На думку ряду учених [2, 3, 62], він дозволяє оцінити монополізацію ринку і є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції.

У період з 1968 по 1984 роки Департамент юстиції США застосовував чотиридольний показник, що характеризує силу конкуренції в галузі [1, с. 92]:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.15)$$

де OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства;

$$OP_1 = \max_i \{OP_i\} \text{ для усіх } I = I \div n;$$

$$OP_2 = \max_i \{OP_i / OP_1\}, \text{ для усіх } I = I \div (n - 1);$$

$$OP_3 = \max_i \{OP_i / OP_1, OP_2\}, \text{ для усіх } I = I \div (n - 2);$$

$$OP_4 = \max_i \{OP_i / OP_1, OP_2, OP_3\}, \text{ для усіх } I = I \div (n - 3);$$

OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

n – загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.

Показник CR_4 являє собою відносну частку чотирьох перших (найбільш великих) компаній на товарному ринку, що аналізується. В даний час у США та Франції коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються для 4, 8, 20, 50, 100 провідних компаній ринку, у Німеччині, Англії та Канаді – для 3, 6, 10 [3]. Із середини 80-х років показник CR_4 почали використовувати й у країнах Східної Європи, а з середини 90-х років – у Росії [1, с. 93].

Істотним недоліком показника концентрації є «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Так, наприклад, чотиридольний показник CR_4 буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 у двох зовсім різних ринкових ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а інші 23 підприємства – по 1%; 2) п'ять підприємств володіють 20% ринку [1, с. 93].

Частково усунути цей недолік може індекс Херфіндала-Хершмана (ІХХ), що з 1984 року застосовується в США і являє собою оцінку розподілу ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів [1].

Оцінка розподілу ринкових часток індексу Херфіндала-Хершмана здійснюється за формулою [1, с. 93]:

$$I_h = \sum D_i^2 \quad \text{чи} \quad I_h = 10000 \sum D_i^2, \quad (2.16)$$

де I_h – індекс Херфіндала-Хершмана ($0 < I_h \leftarrow \Pi \leq 1$).

D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту, яка розраховується за формулою:

$$D_i = \frac{OP_i}{OP}, \quad i=1, \dots, n. \quad (2.17)$$

Індекс Херфіндала-Хершмана збільшується в міру зростання концентрації в галузі і досягає при чистій монополії 1, у галузях, де діє 100 підприємств із рівними частками, $I_h = 0,01$ [1, с. 93].

Якщо показник $I_h > 0,18$, то мова йде про низьку інтенсивність (силу) конкуренції і високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо в цій ситуації злиття фірм веде до збільшення індексу на 0,05 (чи на 50 пунктів з 1000), то таке злиття забороняється антитрестовським законодавством.

Безпечний з погляду монополізації ринок ($IXX < 1000$) припускає наявність 10 і більше конкуруючих фірм. Причому частка найбільших з них не може перевищувати 31%, двох найбільших – 44%, трьох – 54% і чотирьох – 63%.

Врахувати ранг підприємств дозволяє індекс Розенблюта (I_r), що визначається з використанням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часткою від максимуму до мінімуму (i) [1, с. 93]:

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1}, \quad i=1, \dots, n. \quad (2.18)$$

Коли при оцінці розподілу часток слід зважити ринкові частки не на основі їх рангів, а за допомогою натуральних логарифмів, розраховується показник ентропії (e):

$$e = \sum D_i \times \ln D_i, \quad i=1, \dots, n, \quad (2.19)$$

Аналогічні результати дають розрахунки показника, що є кількісною інтерпретацією графіка Лоренца – коефіцієнта Джині (G) [1, с. 93]:

$$G = (1/n) \times \sum |(i-1) \times A_i - i \times A_{i+1}|, \quad i=1, \dots, n, \quad (2.20)$$

де A_i – накопичене (кумулятивне) значення часток i найбільших підприємств ринку.

Більшу кількість факторів конкурентної боротьби враховує узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції, що визначається за формулою [1, с. 45]:

$$U_k = \sqrt[5]{U_P U_D U_T}, \quad 0 \leq U_k \leq 1 \rightarrow \min, \quad (2.21)$$

де U_P – показник інтенсивності конкуренції, що враховує рентабельність продукції на ринку:

$$U_P = 1 - R_p, \quad (2.22)$$

де R_p – рентабельність ринку:

$$R_p = \frac{\Pi}{V_p}, \quad (2.23)$$

де Π – прибуток ринку;

V_p – обсяг ринку;

U_D – показник інтенсивності конкуренції, що враховує частки конкурентів на даному ринку;

U_T – показник інтенсивності конкуренції, що враховує темпи зростання обсягу продажу:

$$U_T = 1 - \sqrt{(1/n) \sum (D_i - 1/n)^2}, \quad (2.24)$$

де n – кількість конкуруючих фірм на даному ринку товару (послуг);

D_i – частка i -го конкурента на ринку;

$$U_T = (140 - T_p) / 70, \quad (2.25)$$

де 140 і 70 – граничні значення річних темпів зростання обсягів продажу;

T_p – річний темп зростання обсягу продажу на розглянутому товарному ринку без урахування інфляції.

Оцінка інтенсивності конкуренції повинна здійснюватися на основі якісної інформації. Практика бізнесу свідчить, що існує деяка критична пропорція між частками двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни даної пропорції зменшується. Звичайно цю пропорцію визначають як 2:1 і більше [1, с. 94]. І навпаки, відсутність різкої різниці значень ринкових часток істотно підвищує активність підприємств у боротьбі за конкурентні переваги. При цьому більш слабкі фірми намагаються атакувати найближчих конкурентів, що незначно перевершують їх за ступенем домінування на ринку. У свою чергу, більш могутні фірми прагнуть укріпити свою позицію, що також вимагає певних зусиль і є причиною постійних конфліктів.

Найбільша конкурентна активність спостерігається при зразковій рівності часток. У цьому випадку при рівномірності конкурентів ($D_i = D_j$) їх стратегії часто ідентичні, що є ознакою нестійкого, конфліктного стану справ на ринку.

Таким чином, при відсутності явних лідерів і аутсайдерів, коли весь ринок розглянутого товару (товарної групи) представлений конкурентами, що володіють рівними частками ринку (за інших рівних умов), інтенсивність конкуренції максимальна.

Разом з оцінкою місткості ринку показник інтенсивності конкуренції формує загальний висновок щодо проблеми економічного зростання на аналізованому ринку, а також визначає сфери пошуку причин і умов виникнення конкурентних переваг.

Одним найбільш загальним проявом ступеня досягнення цілей конкурента слід вважати його фактичну ринкову частку в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту. Вона відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні та структурні характеристики попиту і пропозиції по розглянутій групі товарів.

Для розрахунку й аналізу ринкової частки важливими є три обставини:

- 1) продукція, по якій визначаються частки конкурентів, повинна відноситися до однієї і тієї ж групи класифікатора продукції;
- 2) розглянута географічна межа має бути для всіх підприємств, які аналізуються;
- 3) розрахунок повинен проводитися для фіксованого інтервалу часу.

При розрахунку перерахованих умов значення ринкової частки можна розраховувати за такими формулами [1, с. 86]:

$$D_i^K = \frac{K_i}{\sum_i K_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < D_i^K \leq 1, \quad (2.26)$$

$$D_i^G = \frac{K_i \times C_i}{\sum_i K_i \times C_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < D_i^G \leq 1, \quad (2.27)$$

де D_i^K (D_i^G) – ринкова частка i -го підприємства за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і C_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -м підприємством;

n – кількість підприємств, що працюють на ринку, який аналізується

Об'єктивним показником, який здатний узагальнено відобразити результат конкурентної боротьби, у теорії маркетингу вважається частка, яку підприємство займає на ринку. Звичайно, частка визначається в загальному обсязі продажу даного товару на ринку, що обчислюється в натуральних чи вартісних одиницях [3, с. 287]. У табл. 2.3 наведено шкалу позиції фірми на ринку в залежності від її частки на ньому [3].

Таблиця 2.3

Шкалування позиції фірми в залежності від її частки на ринку

Частка на ринку, %	Від 40 % і вище	Від 40 до 20 %	Від 20 до 10 %	Менше ніж 10 %
Роль у конкуренції	Лідер на ринку	Претендент на лідерство (підприємство із сильною конкурентною позицією)	Послідовник (підприємство зі слабкою конкурентною позицією)	Аутсайдер, що зайняв ринкову нішу та уникає конкуренції (аутсайдер ринку)

Усе різноманіття ринкових позицій підприємств щодо розподілу частки між ними можна укласти в схему: лідер – 40%, послідовники – до 20%, претендент на лідерство – 30%, ті, що опинились в ринкових нішах, – до 10% . Графічно цей розділ представлено на рис. 2.4 [1, с. 102-103].

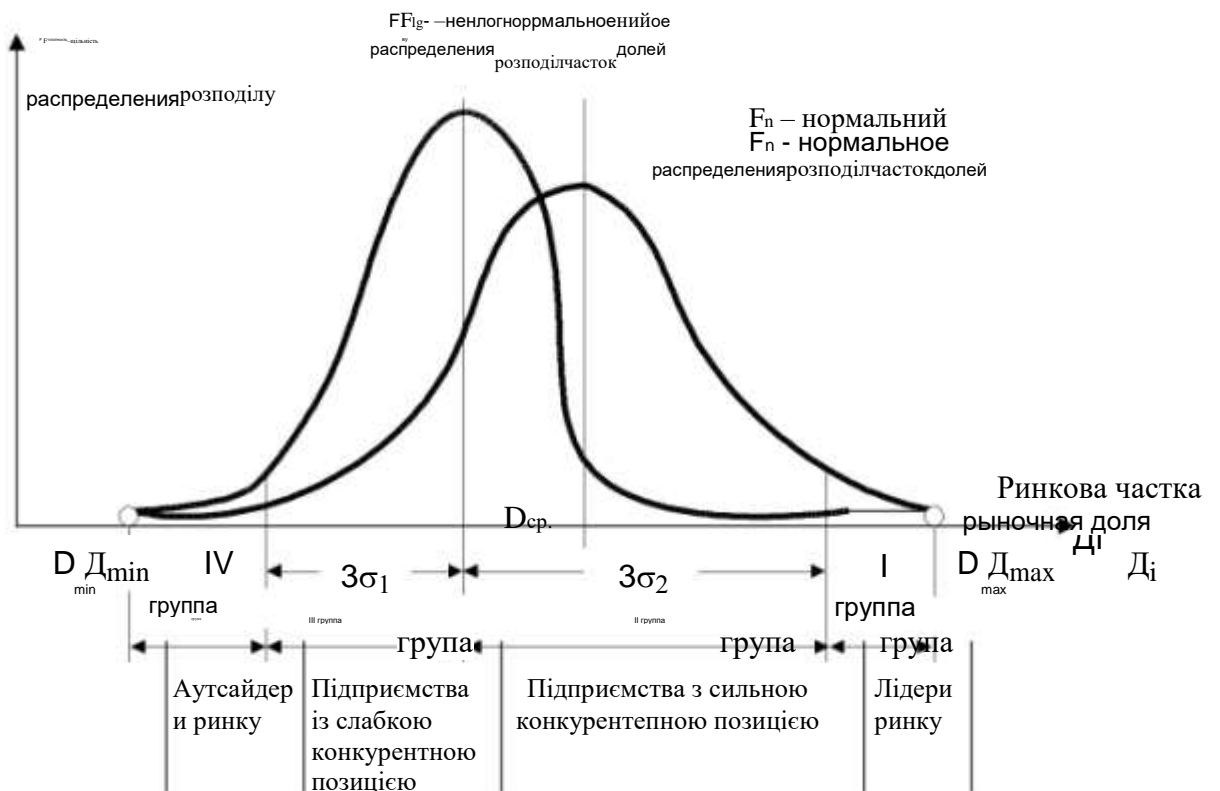


Рис. 2.4. Розподіл ринкових часток конкурентів

Модель конкурентної позиції j -го підприємства в статистиці $[M_{KPj}(t)]$ на визначений момент часу $t = t_1$ можна подати таким чином:

$$M_{KPj}(t) = \{d_{1j}(t), d_{2j}(t), d_{3j}(t)\}, t = t_i, \quad (2.28)$$

де $d_{1j}(t)$ – показник, що характеризує ринкову частку j -го підприємства в стратегічній зоні господарювання (СЗГ) на визначений момент часу $t = t_i$;

$d_{2j}(t)$ – показник, що характеризує інтенсивність конкуренції в СЗГ, в якій діє j -е підприємство;

$d_{3j}(t)$ – показник, що характеризує позицію j -го підприємства стосовно підприємства-лідера в СЗГ.

У табл. 2.4 наведено методику розрахунку часткових показників, що кількісно характеризують конкурентну позицію підприємства.

Таблиця 2.4

Показники оцінки конкурентної позиції підприємства

Показник	Розрахункова формула
Ринкова частка підприємства в z -й СЗГ (d_1)	$d_1 = \frac{V_{ij}}{V_{CZGz}},$ <p>де V_{ij} – обсяг реалізації продукції j-го підприємства в z-й СЗГ; V_{CZGz} – обсяг реалізації продукції всіх підприємств, що конкурують у z-й СЗГ</p>
Інтенсивність конкуренції в z -й СЗГ (d_2)	$d_2 = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{CZGz}},$ <p>де V_1, V_2, V_3, V_4 – обсяг реалізації продукції відповідно першого, другого, третього і четвертого за розміром підприємства в j-й СЗГ</p>

Відношення ринкової частки підприємства, що аналізується, до лідера в z -й СЗГ (d_z)	$d_z = \frac{V_{lj}^z}{V_{lj}}$ де V_{lj} – обсяг реалізації продукції підприємства-лідера в z -й СЗГ
--	---

Статична якісна оцінка конкурентної позиції підприємства здійснюється відповідно до двомірної матриці (табл. 2.5), що будується аналогічно з матрицею, описаною для оцінки конкурентного статусу підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця якісної оцінки конкурентної позиції підприємств

Позиція	$Ud_1 - Ud_2$	$Nd_1 - Nd_2$	$Ud_1 - Nd_2$	$Nd_1 - Nd_2$
Ud_3	[1; 1; 1] (гарна)	[0; 1; 1] (задовільна)	[1; 0; 1] (задовільна)	[0; 0; 1] (незадовільна)
Nd_3	[1; 1; 0] (задовільна)	[0; 1; 0] (незадовільна)	[1; 0; 0] (незадовільна)	[0; 0; 0] (кризова)

На наступному етапі оцінки конкурентної позиції j -го підприємства, використовуючи комплексні якісні оцінки $[K_{KP}^a(t)]$ на визначений момент часу $t = t_j$, будується траєкторія зміни її за визначений проміжок часу $[f_{K_{KP}aj}(\Delta T)]$. Модель цієї траєкторії має наступний вигляд:

$$f_{K_{KP}aj}^a(\Delta T) = \{K_{KP_{nj}1}^a(t), K_{KP_{nj}2}^a(t), \dots, K_{KP_{nj}i}^a(t)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.29)$$

де $K_{KP_{nj}i}^a(t)$ – n -е якісне значення оцінки конкурентної позиції j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_j$.

Однак слід зазначити, що динаміка якісних характеристик конкурентної позиції підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, бо вона не показує градієнт спрямованості плину процесу в бік погіршення (або поліпшення) конкурентної позиції підприємства.

Тому на наступному етапі оцінки конкурентної позиції підприємства розраховується комплексний кількісний показник конкурентної позиції K_{KP}^0 $j(t)$ j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$:

$$K_{KP}^0(t) = \frac{\sum_{k=1}^m \alpha_k \frac{X_{kj}(t)}{\max_k(x_k(t))}}{\sum_{k=1}^m \alpha_k}, \quad t = t_i, \quad (2.30)$$

де α_k – значення k -го часткового показника конкурентної позиції;

$X_{kj}(t)$ – фактичне значення k -го часткового показника конкурентної позиції j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$\max_k(x_k(t))$ – найбільше значення k -го часткового показника конкурентної позиції за сукупністю підприємств, які аналізуються, на визначений момент часу $t = t_i$;

m – кількість часткових показників, за допомогою яких оцінюється конкурентна позиція підприємства.

Значення приватних показників конкурентної позиції (α_k) обчислюється на підставі дискримінантної моделі класифікації типів конкурентної позиції, що має такий вигляд:

$$Z = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \dots + \alpha_k x_k, \quad (2.31)$$

де Z – дискримінантний показник конкурентної позиції підприємства;
 α_k – коефіцієнт регресії, що характеризує внесок відповідного k -го показника конкурентної позиції в дискримінанту сукупностей;

x_k – відповідний k -ий частковий показник конкурентної позиції підприємства.

Дискримінантна модель будується за допомогою алгоритму, поданого на рис. 2.5.

У блоці 1 визначаються класифікаційні групи об'єктів дослідження. Для даної моделі використовується класифікація, що відповідає фазам життєвого циклу підприємства (табл. 2.6).

Блок 2 передбачає добір кількісних змінних, за допомогою яких надалі буде проводитися поділ сукупності об'єктів дослідження (підприємств) по класифікаційних групах.

Збір даних, їх накопичення і попередня обробка, що полягає в розрахунках показників, використовуваних для поділу досліджуваної сукупності об'єктів по класифікаційних групах здійснюється у блоці 4.

У блоці 5 здійснюється перевірка відібраних показників на нормальний розподіл і багатоколінеарність. Перевірка даних на нормальний розподіл припускає дослідження кожної з класифікаційних груп і в цілому сукупності по показниках, що включаються в модель, на підпорядкованість їх закону нормального розподілу.

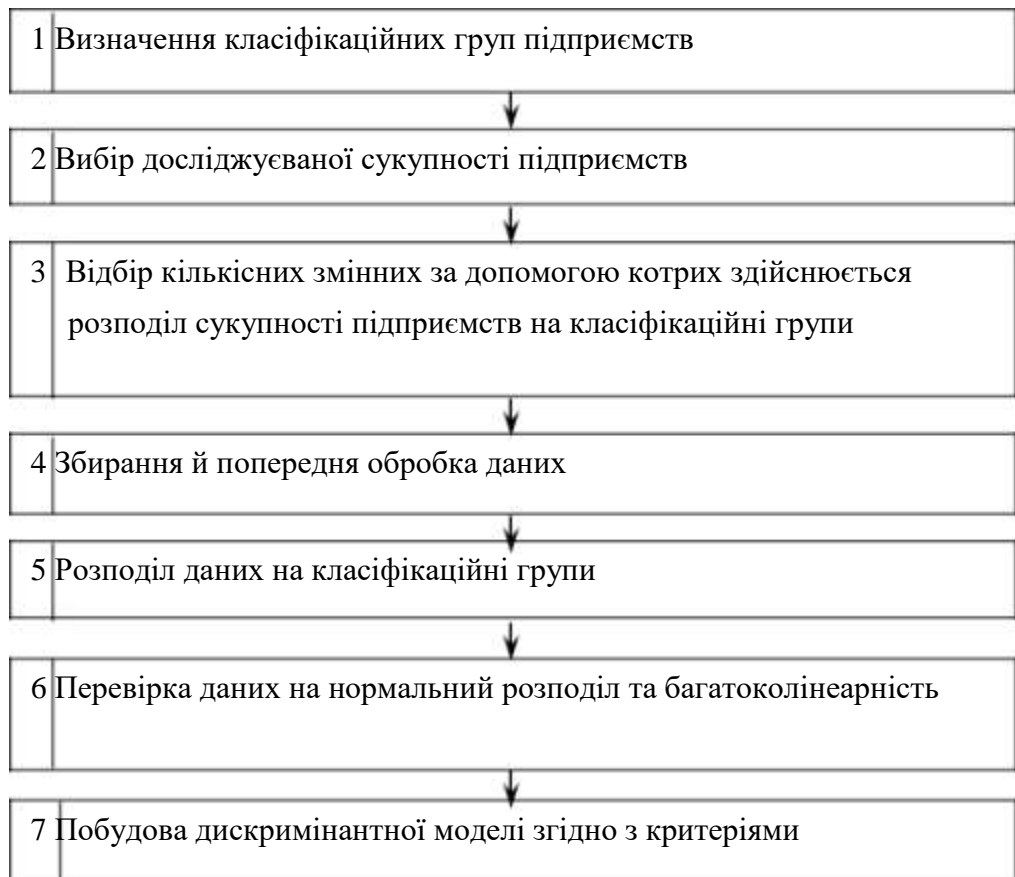


Рис. 2.5. Алгоритм побудови дискримінантної моделі оцінки конкурентної позиції підприємства

Таблиця 2.6

Класифікаційні групи підприємств за якісним критерієм конкурентної позиції

Фаза життєвого циклу підприємства	Класифікаційна група підприємств за якісним критерієм конкурентної позиції
Зростання	Гарна
Стагнація	Задовільна
Спад	Незадовільна
Криза	Кризова

Блок 6 спрямований на процес побудови дискримінантної функції. З цією метою використовується модель «Discriminant analysis» пакета прикладних програм «STATISTICA», розробником якого є американська фірма Stat Soft, Inc.

У блоці 7 комплексного показника будується траєкторія $f_{K_{KPoj}}(\Delta T)$

кількісної зміни конкурентної позиції j -го підприємства за визначений проміжок часу ΔT на основі співвідношення:

$$f_{K_{KPj}}^o(\Delta T) = \{K_{KPj1}^o(t), K_{KPj2}^o(t), \dots, K_{KPji}^o(t)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.32)$$

де $K_{KPj}^o(t)$ – кількісні значення комплексного показника оцінки

$$t = t_i.$$

$$K_{KPj}^a$$

конкурентної позиції j -го підприємства на визначений момент часу

Наприкінці моделі траєкторії якісної та кількісної оцінки зміни конкурентної позиції j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) сполучаються в єдину модель, що має вигляд:

$$f_{K_{KPao}}(\Delta T) = \{[K_{KPni}^a(t), K_{KP1}^o(t)], [K_{KPni}^a(t_2), K_{KP1}^o(t_2)], \dots, [K_{KPnj}^a(t), K_{KPj}^o(t)]\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.33)$$

Графічно отриману модель (2.33) приведено на рис. 2.6.



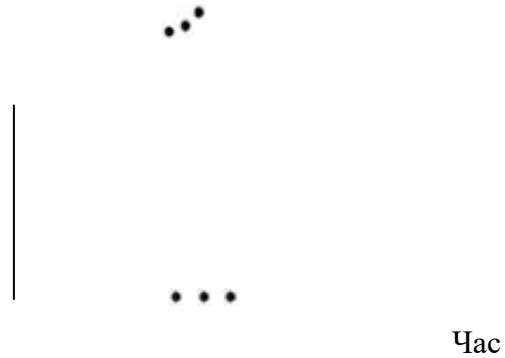


Рис. 2.6. Модель динаміки якісно-кількісної зміни конкурентної позиції підприємства

Запропонована на рис. 2.6 модель динаміки конкурентної позиції підприємства дозволяє на момент часу $t = t_i$ визначити конкурентну позицію підприємства, а також траєкторії її зміни за певний проміжок часу ΔT .

2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Аналіз теорії і практики конкурентоспроможності підприємства показав, що існують різні підходи до її оцінки. Так, Н. А. Дробітько конкурентоспроможність підприємства пропонує оцінювати за допомогою формули [21]:

$$K_i = K_{ПР}_i a + P_{АК}_i b + C_{Вс} , \quad (2.34)$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$ – підприємства, які аналізуються;

$K_{ПР}_i$ – конкурентоспроможність продукції підприємства:

$$K_{ПР}_i = \sum_{j=1}^m K_j x_{ij} , \quad (2.35)$$

де ; K_j – спільний облік внутрішнього і зовнішнього значень характеристики;

x_{ij} – значення характеристики щодо її відносно кращого

значення; $j = 1, \dots, m$ – характеристика продукції;

P_{AKi} – ринкова активність підприємства;

C_B – власні можливості підприємства;

a, b, c – значення показника конкурентоспроможності продукції, показника ринкової активності і показника власних можливостей підприємства при оцінці його конкурентоспроможності.

Таким чином, автор пропонує виділити три групи характеристик діяльності підприємства для аналізу його конкурентоспроможності:

1) конкурентоспроможність товару, що відображує ступінь його відповідності конкретній потребі й витратам споживача;

2) ринкова активність, яка характеризує поведінку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється;

3) власні можливості, які показують наявність та ефективність використання ресурсів підприємства (основних фондів, обігових коштів, трудових ресурсів), а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Однак слід зазначити, що запропоновані групи показників дублюють один одного. Так, наприклад, при оцінці ринкової активності Н. А. Дробітько пропонує використовувати показники, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства: обсяг реалізації продукції і прибуток. У той же час оцінюючи власні можливості підприємства, вона застосовує показник залежності від зовнішніх джерел фінансування. І в першому, і в другому випадках фактично оцінюється фінансове стан підприємства, яке аналізується. Крім того, показник середньоспискової чисельності робітників не характеризує стратегічний потенціал підприємства, як це пропонує Н. А. Дробітько.

Для визначення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства Г. С. Бондаренко застосовує формулу [6]:

$$KSP_{ATP_j} = R_j \times KT_{TPi} \times D_j, \quad (2.36)$$

де $KСП_{АТПj}$ — конкурентоспроможність j - го автотранспортного підприємства;

R_j — рейтингова оцінка фінансового стану j - го автотранспортного підприємства;

$KT_{ТП i}$ — конкурентоспроможність транспортних послуг i -го підприємства;

D_j — частка ринкової долі j -го підприємства.

До формули (3.36) автор включає як оцінку фінансового стану, так і оцінку конкурентоспроможності послуг. Однак третя складова формули не характеризує конкурентоспроможність підприємства, а його місце на ринку — конкурентну позицію серед конкурентів. У той же час рейтингова система оцінки фінансового становища підприємства не є абсолютно об'єктивним критерієм.

І. О. Оберемчук пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства за допомогою інтегрального показника, що визначається за допомогою середньгеометричної по формулі [53]

$$K_n = \sqrt[8]{0,22 P_1 \times 0,14 P_2 \times 0,10 P_3 \times 0,19 P_4 \times 0,14 P_5 \times 0,07 P_6 \times 0,04 P_7 \times 0,1 P_8}, \quad (2.37)$$

де P_1 - конкурентоспроможність продукції, P_2 - фінансовий стан підприємства, P_3 - ефективність збуту і просування товарів, P_4 - ефективність виробництва, P_5 - конкурентний потенціал, P_6 - екологічність виробництва, P_7 - соціальна ефективність, P_8 - імідж підприємства.

Як видно з формули (3.37), автор в розрахунок конкурентоспроможності включає як групи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, фінансове становище підприємства, так і групи показників, що є похідними від перших: конкурентний потенціал, ефективність виробництва і інші.

В теорії конкуренції для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується і матричний підхід. Так, у відомій за рубежом моделі Sheell/DPM використовуються такі змінні, що характеризують конкурентоспроможність підприємства: відносну частку ринку, охоплення дистриб'ютерською мережею, ефективність дистриб'юторської мережі, технологічні навички, ширину і глибину товарної лінії, устаткування і місце розташування, ефективність виробництва, криву досвіду; виробничі запаси, якість продукції, науково-дослідний потенціал, економію масштабу виробництва, післяпродажне обслуговування [2].

Перераховані вище показники характеризують як конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентну позицію та стійкість. Разом з тим слід зазначити, що окремі показники носять загальний характер і складно піддаються якісному виміру (наприклад, ефективність дистриб'юторської мережі, технологія, навички, крива досвіду і т. ін.).

Виходячи з визначення конкурентоспроможності поданого вище, і з урахуванням аналізу підходів різних авторів до її оцінки пропонується наступна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства:

$$M_{KS} = \langle FS, TP, КП \rangle, \quad (2.38)$$

де FS , TP , $КП$ – оцінка фінансового стану підприємства, його технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції, яку воно виробляє.

У цей час в економічній літературі запропоновано велику кількість досліджень, присвячених проблемі виміру фінансового стану функціонування підприємства. При цьому під виміром фінансового стану функціонування підприємства в даному дослідженні будемо розуміти «визначення якою-небудь мірою величини чого-небудь» [55, с. 241].

Аналіз показав, що більшість авторів при вимірі фінансового стану функціонування підприємства прагнули охопити всі три фази циклу кругообігу капіталу: залучення (З), розміщення (Р) і його використання (В). При цьому

вони фактично пропорційно характеризували всі три фази циклу кругообігу капіталу (табл. 2.7).

З урахуванням вищевикладеного у формалізованому вигляді модель циклу кругообігу капіталу підприємства ($M_{ЦК}$) можна представити таким чином:

$$M_{ЦК} \in \{Z, P, B\}, \quad (2.39)$$

де Z – фаза залучення капіталу;

P – фаза розміщення капіталу;

B – фаза використання капіталу.

Таблиця 2.7

Фази циклу капіталу, які характеризуються вченими при вимірі фінансового стану функціонування підприємства

Автор	Фаза циклу кругообігу капіталу			Усього
	Залучення (Z)	Розміщення (P)	Викорис- тання (B)	
Савицька Г. В.	2	2	1	5
Балабанов І. Т.	1	2	2	5
Негашев Е. В.	2	2	2	6
Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С.	3	3	2	8
Терьохін В. І.	1	3	3	7
Маркар'ян Е. А.	3	3	3	9
Русак М. А.	2	3	1	6
Любушкін М. П.	3	3	1	7
Ковальов А. І.	2	1	3	6
Ковальов В. В.	1	2	3	6
Артеменко В. Г.	2	3	3	8
Олексюк О. С.	1	2	3	6
Разом	23	29	27	79

Фазу циклу кругообігу капіталу «залучення» автори досліджували в основному з двох боків: структури пасивів балансу і фінансової стійкості балансу [25]. При цьому вони використовували більш ніж 23 різні показники. Найчастіше використовувався показник незалежності підприємства – співвідношення власного і позикового капіталу.

Фазу циклу кругообігу капіталу «розміщення» вчені досліджували в основному з трьох боків: структури активів балансу підприємства, ліквідності балансу підприємства і платоспроможності підприємства [24, с. 21].

Дослідження показали, що найчастіше при оцінці фази циклу кругообігу капіталу «розміщення» учені використовували показники ліквідності (по визначенню інших, платоспроможності) підприємства.

При вимірі фази циклу кругообігу капіталу «використання», найчастіше застосовувалися показники доходності (прибутковості) і показники динамічності (оборотності) [24, с. 29].

Серед відносних показників доходності дослідники використовували в основному такі коефіцієнти: рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність виробництва, рентабельність поточних активів, рентабельність основних фондів [10, с. 30].

Серед показників динамічності (оборотності) функціонуючого капіталу частіше вчені застосовували такі показники, як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості [24, с. 35].

Отже, виходячи з наведеного вище, модель статичної оцінки фінансового стану підприємства на момент часу $t = t_i$ матиме такий вигляд:

$$M_{FSj}(t) = \{f_{1j}(t), f_{2j}(t), f_{3j}(t)\}, \quad t = t_i, \quad (2.40)$$

де $f_{1j}(t)$ - величина показника незалежності j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$f_{2j}(t)$ - величина показника ліквідності j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$f_{3j}(t)$ - величина показника прибутковості j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_j$.

У табл. 2.8 подано порядок розрахунку приватних показників, що кількісно характеризують усі три фази циклу кругообігу капіталу на підприємстві.

Статична якісна оцінка фінансового стану підприємства здійснюється в такій послідовності.

1. По кожному з наведених вище показників, що вимірюють фінансовий стан j -го підприємства (f_{1j}, f_{2j}, f_{3j}), визначаються середні значення по всій вибірці підприємств, які були розглянуті.

Таблиця 2.8

Показники для виміру фінансового стану підприємства

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнт співвідношення власного і загального обігового капіталів j -го підприємства (f_{1j})	$f_{1j} = \frac{ВOK_j}{ЗOK_j}$ де $ВOK$ – власний обіговий капітал j -го підприємства; $ЗOK$ - загальна сума обігового капіталу j -го підприємства
Коефіцієнт рентабельності активів j -го підприємства (f_{2j})	$f_{2j} = \frac{ПР_j}{A_j}$ де $ПР$ - прибуток від реалізації продукції j -го підприємства; A - активи j -го підприємства
Коефіцієнт загального покриття j -го підприємства (f_{3j})	$f_{3j} = \frac{ЗOK_j}{ППК_j}$ де $ЗOK$ - загальні обіговий капітал j -го підприємства; $ППК$ - поточний позиковий капітал j -го підприємства

2. Середні значення показників порівнюються з фактичними значеннями j -го підприємства, яке аналізується. При цьому можливі будь-які комбінації таких порівнянь, які можна подати у вигляді наступних типів фінансового стану підприємства (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Матриця якісної оцінки фінансового стану підприємства

Становище	$Uf_1 - Uf_2$	$Nf_1 - Uf_2$	$Uf_1 - Nf_2$	$Nf_1 - Nf_2$
Uf_3	[1; 1; 1] (гарне)	[0; 1; 1] (задовільне)	[1; 0; 1] (задовільне)	[0; 0; 1] (незадовільне)
Nf_3	[1; 1; 0] (задовільне)	[0; 1; 0] (незадовільне)	[1; 0; 0] (незадовільне)	[0; 0; 0] (кризове)

Використовуючи якісні оцінки $[K_{r, \Delta}^a(t)]_{nj}$ фінансового стану j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_j$, будується траєкторія зміни за визначений проміжок часу $[f_{KFS^a_j}(\Delta T)]$. Модель цієї траєкторії має такий вигляд:

$$f_{KFS^a_j}(\Delta T) = \{K_{FS_{nj}^a}^a(t), K_{FS_{nj}^a}^a(t), \dots, K_{FS_{nj}^a}^a(t)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.41)$$

де $K_{FS_{nj}^a}^a(t)$ – n -е якісне значення оцінки фінансового стану j -го

$$t = t_i.$$

FS_{nj}^a
підприємства на визначений момент часу

Однак слід зазначити, що динаміка якісних характеристик фінансового стану підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, бо не показує спрямованість плину процесу в бік погіршення (або поліпшення) фінансової ситуації на підприємстві.

Тому на наступному етапі розраховується комплексний кількісний показник фінансового стану j -го підприємства на визначений момент часу

$$t = t_j:$$

$$K_{FSj}^0(t) = \frac{\sum_{k=1}^m \alpha_k \frac{X_{kj}(t)}{\max_{xk}(t)}}{\sum_{k=1}^m \alpha_k}, \quad t = t_i, \quad (2.42)$$

де α_k – значення k -го часткового показника фінансового стану підприємства;

$x_{kj}(t)$ – фактичне значення k -го часткового показника фінансового стану j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$x_{K \max}(t)$ – максимальне значення k -го часткового показника фінансового стану по аналізованій сукупності підприємств на визначений момент часу $t = t_i$.

Значення часткових показників фінансового стану (α_k) визначається за допомогою дискримінантної моделі класифікації типів фінансового стану, яка має такий вигляд поданий у формулі 3.31.

В подальшому за допомогою запропонованого вище комплексного показника будується траєкторія $f_{K_{FSj}^0}(\Delta T)$ кількісної зміни фінансового стану j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT). На модельному рівні траєкторію кількісної зміни фінансового стану j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) можна представити таким чином:

$$f_{K_{FSj}^0}(\Delta T) = \{ K_{FSj}^0(t), K_{FSj}^0(t), \dots, K_{FSj}^0(t) \}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.43)$$

де $K_{FSj}^0(t)$ – кількісні значення комплексного показника оцінки

$$t = t_i.$$

$K_{FSj}^0(t)$ фінансового стану j -го підприємства на визначений момент часу

Моделі траєкторії якісної та кількісної оцінки зміни фінансового стану j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) сполучаються в єдину модель:

$$f_{K_{FS_j}^{ao}}(\Delta T) = \{ [K_{r_{nj} 1FS_j}^a(t), K_{1FS_j}^o(t)], [K_{r_{nj} 2}^a(t), K_{FS_j}^o(t)], \dots, [K_{FS_{nj} i}^a(t), K_{FS_j i}^o(t)], t \in \Delta T, \quad (2.44)$$

Графічно отримана модель зображена на рис. 2.7.

Запропонована на рис. 2.7 модель дозволяє як в статиці, так і в динаміці оцінювати фінансовий стан підприємства. Тепер розглянемо методологію оцінки технічного рівня підприємства.

В економічній літературі існує велика кількість досліджень, присвячених проблемі комплексної оцінки технічного рівня підприємства.

Так, О. П. Градовим [14] для комплексної оцінки технічного рівня підприємства запропонував 166 приватних показників, які класифіковано в 6 груп. Кожна група являє собою систему показників оцінки рівня окремих елементів у загальному технічному рівні виробництва. У методиці встановлено такі складові елементи технічного рівня і відповідні їм групи показників:

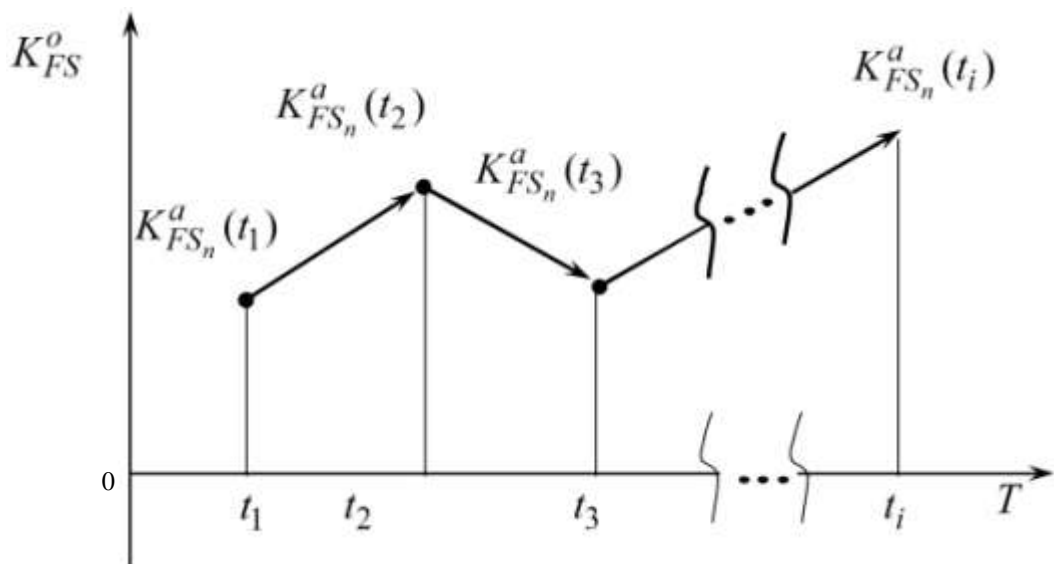


Рис. 2.7. Модель динаміки якісно-кількісної зміни фінансового стану підприємства

1) технічний рівень конструкції виробів, що виробляються – 17 показників;

- 2) рівень технології виробництва – 76 показників;
 - 3) рівень озброєності праці – 18 показників;
 - 4) рівень організації виробництва – 25 показників;
 - 5) рівень управління й обслуговування виробництва – 23 показники;
- б) економічна ефективність підвищення технічного рівня виробництва – 7 показників.

За допомогою цих показників автор пропонує здійснювати аналіз технічного рівня виробництва підприємства. Потім у кожній групі О. П. Градов обирає кілька основних показників, по яких потім встановлює нормативні значення.

Оцінюючи технічний рівень виробництва підприємства, учені використовують різні підходи. При цьому використовуються й різні терміни: техніко-організаційний рівень виробництва (ТОРВ), технічний рівень виробництва (ТР), техніко-технологічний рівень виробництва (ТТР) й інші.

Разом з тим деякі вчені Бялковська В. С., Москаленко В. П., Аксель М. Ф. визнають необхідність однозначної оцінки ТОРВ. Інші дослідники – Курганська Н. І., Ганштак В. І., Шеремет А. Д. [60] вважають, що охарактеризувати ТОРВ можна лише за допомогою системи взаємозалежних показників.

Так, В. С. Бялковська при визначенні ТОРВ використовує середньгеометричну сукупність приватних показників (G), що визначається як корінь n -й ступеня з добутку коефіцієнтів [60, с. 32]:

$$G = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.45)$$

де k_1, k_2, \dots, k_n – приватні показники ТОРВ.

В. П. Москаленко пропонує вимірювати ТОРВ підприємства на основі наступного комплексного показника [60]:

$$K = \frac{x_1 y_1 + x_2 y_2 + \dots + x_9 y_9}{9}, \quad (2.46)$$

де x_1, x_2, \dots, x_9 – приватні показники ТОРВ;

u_1, u_2, \dots, u_9 – коефіцієнти економічної значущості приватних показників ТОРВ, що розраховуються експертним шляхом, бали.

Н. І. Курганська, В. І. Ганштак, Н. А. Розенберг, А. Л. Степанюк, М. Г. Грещак, А. С. Паламарчук, А. Д. Шеремет та інші в основу класифікації системи приватних показників поклали основні напрямки підвищення ТОРВ: техніку, технологію й організацію виробництва, праці й управління [60, с. 35]. Однак серед прихильників даної точки зору відсутня єдність у визначенні напрямків підвищення ТОРВ і показників, що характеризують ці напрямки. Так, В. І. Ганштак, Н. А. Розенберг і М. Г. Грещак у систему показників ТОРВ включають групу показників, що характеризують рівень якості продукції, яка виробляється, [12, с. 35]. Слід відзначити, що система показників ТОРВ повинна характеризувати техніко-організаційні фактори підвищення ефективності виробництва, а рівень якості продукції, що виробляється – це результат взаємодії та розвитку цих факторів, тому його варто відносити до більш широкого поняття, яким є техніко-економічний рівень виробництва.

А. Д. Шеремет, І. І. Курганська та інші в системі показників ТОРВ як самостійну групу (напрямок) виділяють механізацію й автоматизацію виробництва [60, с. 35]. Показники, що характеризують рівень механізації й автоматизації, знаходять відображення в групі показників рівня технології виробництва, у протилежному разі – в наявності дублювання груп факторів підвищення ефективності виробництва.

Виходячи з вищевикладеного, а також з урахуванням можливостей одержання даних по підприємствах конкурентів пропонується така модель статичної оцінки технічного рівня виробництва (TP_j) підприємства:

$$TP_j = \{b_{1j}(t), b_{2j}(t), b_{3j}(t)\}, t = t_i, \quad (2.47)$$

де $b_{1j}(t)$ – величина показника, що характеризує стан основних фондів

j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$b_{2j}(t)$ – величина показника, що характеризує фондоозброєність працівників j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$b_{3j}(t)$ – величина показника, що характеризує ефективність використання основних фондів j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Використовуючи якісні оцінки $[K_{TP}^{a_{nj}}(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$, будується траєкторія зміни за визначений проміжок часу $[f_{K_{TPj}^a}(\Delta T)]$.

Модель траєкторії зміни ТР за визначений проміжок часу має такий вигляд:

$$f_{K^a}(\Delta T) = \{K_{TP_{n_1}}^a(t_1), K_{TP_{n_2}}^a(t_2), \dots, K_{TP_{n_i}}^a(t_i)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.48)$$

де $K_{TP}^{a_{nj}}(t)$ – n -е якісне значення оцінки ТР j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Однак слід зазначити, що динаміка якісних характеристик ТР підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, бо вона не показує спрямованість плину процесу у бік погіршення (або поліпшення) ТР підприємства.

Тому розраховується комплексний кількісний показник ТР j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$:

$$K_{TPj}^o(t) = \frac{\sum_{k=1}^m \alpha_k \frac{x_{kj}(t)}{\max x_k(t)}}{\sum_{k=1}^m \alpha_k}, \quad t = t_i, \quad (2.49)$$

де α_k – значення k -го часткового показника ТР підприємства;

$x_{kj}(t)$ – фактичне значення k -го часткового показника ТР j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$;

$x_k^{\max}(t)$ – максимальне значення k -го часткового показника ТР підприємства по аналізованій сукупності підприємств на визначений момент часу $t = t_j$.

Значення часткових показників α_k розраховується за допомогою дискримінантної моделі класифікації типів ТР підприємства згідно форм. 2.31.

У табл. 2.10 наведений порядок розрахунку часткових показників, які кількісно характеризують технічний рівень виробництва підприємства.

Статична якісна оцінка технічного рівня виробництва підприємства здійснюється в такій послідовності.

По кожному з наведених вище показників, що вимірюють ТР j -го підприємства (b_{1j}, b_{2j}, b_{3j}), визначаються середні значення по всій вибірці підприємств, що аналізуються. Середні значення показників порівнюються з фактичними значеннями j -го підприємства, яке аналізується.

Таблиця 2.10

Показники оцінки технічного рівня підприємства

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнт становища основних фондів j -го підприємства (b_{1j})	$b_{1j} = \frac{3O\Phi_j}{ПО\Phi_j}$ <p>де $3O\Phi$ – залишкова вартість основних фондів (ОФ) j-го підприємства; $ПО\Phi$ – первісна вартість основних фондів j-го підприємства</p>
Коефіцієнт фондоозброєності і труда на j -му підприємстві (b_{2j})	$b_{2j} = \frac{BO\Phi_j}{\mathcal{U}}$ <p>де \mathcal{U} – чисельність промислового виробничого персоналу на j-му підприємстві</p>
Коефіцієнт ефективності використання основних фондів j -го підприємства (b_{3j})	$b_{3j} = \frac{V_j}{3O\Phi_j}$ <p>де V_{pj} – обсяг реалізованої продукції на j-му підприємстві</p>

підприємстві

При цьому можливі будь-які комбінації таких порівнянь, які можна подати у вигляді матриці якісних оцінок типів ТР підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця якісної оцінки технічного рівня підприємства

Рівень	$Ub_1 - Ub_2$	$Nb_1 - Ub_2$	$Ub_1 - Nb_2$	$Nb_1 - Nb_2$
Ub_3	[1; 1; 1] (високий)	[0; 1; 1] (нормальний)	[1; 0; 1] (нормальний)	[0; 0; 1] (середній)
Nb_3	[1; 1; 0] (нормальний)	[0; 1; 0] (середній)	[1; 0; 0] (середній)	[0; 0; 0] (кризовий)

За допомогою запропонованого вище комплексного показника будується траєкторія $f_{K^o}(\Delta T)$ кількісної зміни технічного рівня j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) .

На модельному рівні траєкторію кількісної зміни технічного рівня j -го підприємства за визначений проміжок часу ΔT можна представити таким чином:

$$f_{K^o}(\Delta T) = \{K_{TP_j}^o(t_1), K_{TP_j}^o(t_2), \dots, K_{TP_j}^o(t_i)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.50)$$

де $K_{TP_j}^o(t_i)$ – кількісні значення комплексного показника оцінки ТР j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Моделі траєкторій якісної і кількісної оцінок зміни технічного рівня j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) сполучаються в єдину модель, яка має наступний вигляд:

$$f_{K_{TP_j}^{ao}}(\Delta T) = \{[K_{TP_{nj}}^a(t_1), K_{TP_j}^o(t_1)], [K_{TP_{nj}}^a(t_2), K_{TP_j}^o(t_2)], \dots, [K_{TP_{nj}}^a(t_i), K_{TP_j}^o(t_i)], \quad t \in \Delta T, \quad (2.51)$$

Графічно отримана модель зображена на рис. 2.8.

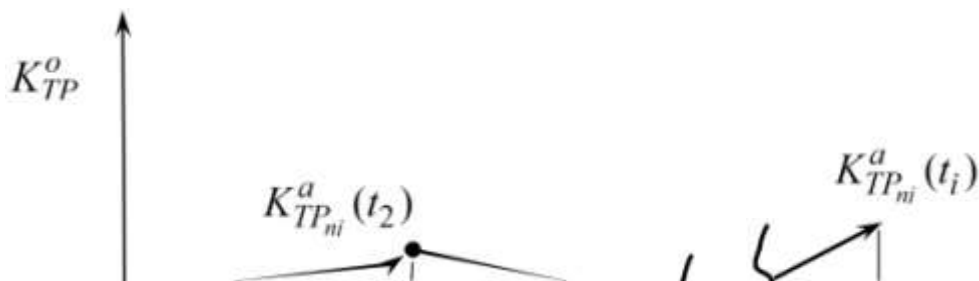


Рис. 2.8. Модель динаміки якісно-кількісної зміни ТР підприємства

Запропонована на рис. 2.8 модель дозволяє як в статичі, так і в динаміці оцінювати технічний рівень підприємства. Виходячи з наведеної вище методики оцінки конкурентного статусу підприємства, пропонується якісну оцінку конкурентоспроможності підприємства здійснювати за допомогою двомірної матриці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця якісної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка	<i>UTP – UKП</i>	<i>NTP – UKП</i>	<i>UTP – NKП</i>	<i>NTP – NKП</i>
<i>UFS</i>	[1; 1; 1] (гарна)	[0; 1; 1] (задовільна)	[1; 0; 1] (задовільна)	[0; 0; 1] (незадовільна)
<i>NFS</i>	[1; 1; 0] (задовільна)	[0; 1; 0] (незадовільна)	[1; 0; 0] (незадовільна)	[0; 0; 0] (кризова)

Вподальшому, використовуючи якісні оцінки $[K_{KS}^a_{nj}(t)]$

конкурентоздатності підприємства на визначений момент часу $t = t_j$, будується

траєкторія зміни за визначений проміжок часу $[f_{K_{KS}^a_j}(\Delta T)]$. Модель цієї траєкторії має такий вигляд:

$$f_{K_{KS}^a_{nj}}(\Delta T) = \{K_{KS}^a_{1nj}(t), K_{KS}^a_{2nj}(t), \dots, K_{KS}^a_{ijnj}(t)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.52)$$

де $K_{KS}^a_{ijnj}(t)$ – n -е якісне значення оцінки конкурентоспроможності j -го

підприємства на визначений момент часу $t = t_j$.

Динаміка якісних характеристик конкурентоспроможності підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, бо вона не показує градієнт спрямованості плину процесу в бік погіршення (або поліпшення) конкурентоспроможності підприємства.

Тому далі розраховується комплексний кількісний показник конкурентоспроможності j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$ за допомогою алгоритму, поданого на рис. 2.2.

За допомогою запропонованого вище комплексного показника визначається градієнт $f_{K_{KSj}}^o(\Delta T)$ кількісної зміни конкурентоспроможності j

-го підприємства за визначений проміжок часу ΔT .

На модельному рівні напрямок кількісної зміни конкурентоспроможності j -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) можна уявити таким чином:

$$f_{K_{KSj}}^o(\Delta T) = \{K_{KSj1}^o(t), K_{KSj2}^o(t), \dots, K_{KSji}^o(t)\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.53)$$

де $K_{KSji}^o(t)$ – кількісні значення комплексного показника оцінки

$t = t_i$.

зміни

K_{KSji}

конкурентоспроможності j -го підприємства на визначений момент часу

Моделі траєкторії якісної і кількісної оцінки конкурентоспроможності j -го підприємства за визначений проміжок часу ΔT сполучаються в єдину модель:

$$f_{K_{KSj}}^o(\Delta T) = \{[K_{KSni1}^a(t), K_{KSj1}^o(t)], [K_{KSni2}^a(t), K_{KSj2}^o(t)], \dots, [K_{KSni i}^a(t), K_{KSj i}^o(t)]\}, \quad t \in \Delta T, \quad (2.63)$$

Графічно цю модель подано на рис. 2.9.

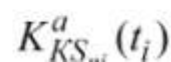


Рис. 2.9. Модель динаміки якісно-кількісної зміни конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, запропонований вище підхід дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства як за допомогою якісних, так і кількісних оцінок, як у статиці, так і у динаміці.

Висновки до розділу 2.

1. Вихідним початком управління стратегічним розвитком підприємства в кризових умовах є оцінка фази життєвого циклу, у якій воно знаходиться. Як критерій такої оцінки в дослідженні запропоновано використовувати показник конкурентного статусу підприємства, під яким розуміється його порівняльна характеристика стосовно основних конкурентів, його внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і здатності протистояти впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

2. Загальна модель оцінки конкурентного статусу підприємства містить у собі такі компоненти: конкурентоспроможність підприємства, конкурентну позицію підприємства і його конкурентну стійкість. Усі складові компоненти конкурентного статусу підприємства знаходяться в структурно-логічному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

3. Оцінку конкурентного статусу підприємства пропонується здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв. Тільки взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний

статус підприємства і визначити фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться.

4. У теорії і практиці існують різні підходи до якісної оцінки конкурентного статусу підприємства. Найбільш розповсюдженим є матричний підхід, що і використовується в даному дослідженні.

5. Для кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства застосовується інтегральний показник, побудова якого заснована на методах таксономії. Використання інтегрального показника дозволяє визначити градієнт зміни конкурентного статусу підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ ФК «МАГНАТ»

3.1. Аналіз підходів до вибору стратегії розвитку підприємства.

У теорії та практиці вибору стратегії розвитку підприємств існують різні підходи до класифікації видів стратегії.

Так, наприклад Б. Карлоф, виходячи з еволюційного розуміння змістовного аспекту поняття «стратегія», поділяє стратегії на портфельні та ділові. При цьому під портфельною стратегією він розуміє модель дій вищого керівництва корпорації з «вибору господарських об'єктів, у які слід зробити інвестиції» [28, с. 148]. У той же час автор визначає ділову стратегію як «узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [28, с. 148].

У визначеннях Б. Карлофа вже закладена ідея класифікації стратегій за ознакою «масштаб управління», що, у свою чергу, має на увазі і рівень у системі менеджменту, і розміри підприємства як об'єкта управління. Подальший аспект класифікації пов'язаний з виділенням для кожної ділової стратегії безлічі функціональних стратегій.

Так, В. Д. Нємцов в залежності від класифікаційної ознаки розрізняє стратегії за рівнем управління, на якому розробляється стратегія, за стадією «життєвого циклу» підприємства, за позицією в конкретному середовищі [51, с. 296].

В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які засновані на використанні «життєвого циклу» підприємства, розрізняють стратегії зростання, стабілізації скорочення і стратегії реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють активні та пасивні стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійне розширення діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажання випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми у визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів) [51, с. 296].

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовують різні стратегії конкурентної боротьби.

З. Є. Шершньова [78, с. 127] запропонувала за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснювати управління життєвим циклом підприємства за такою схемою (рис. 3.1).

У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства. Це може бути розвиток, стабілізація або скорочення.

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних учених, наприклад А. Томпсона, М. Портера, П. В. Забеліна, В. Д. Маркова, М. О. Кизима та інших показав, що великі підприємства мають, як правило, три типи (рівня) стратегій: корпоративну, ділову і функціональну (рис. 3.2).

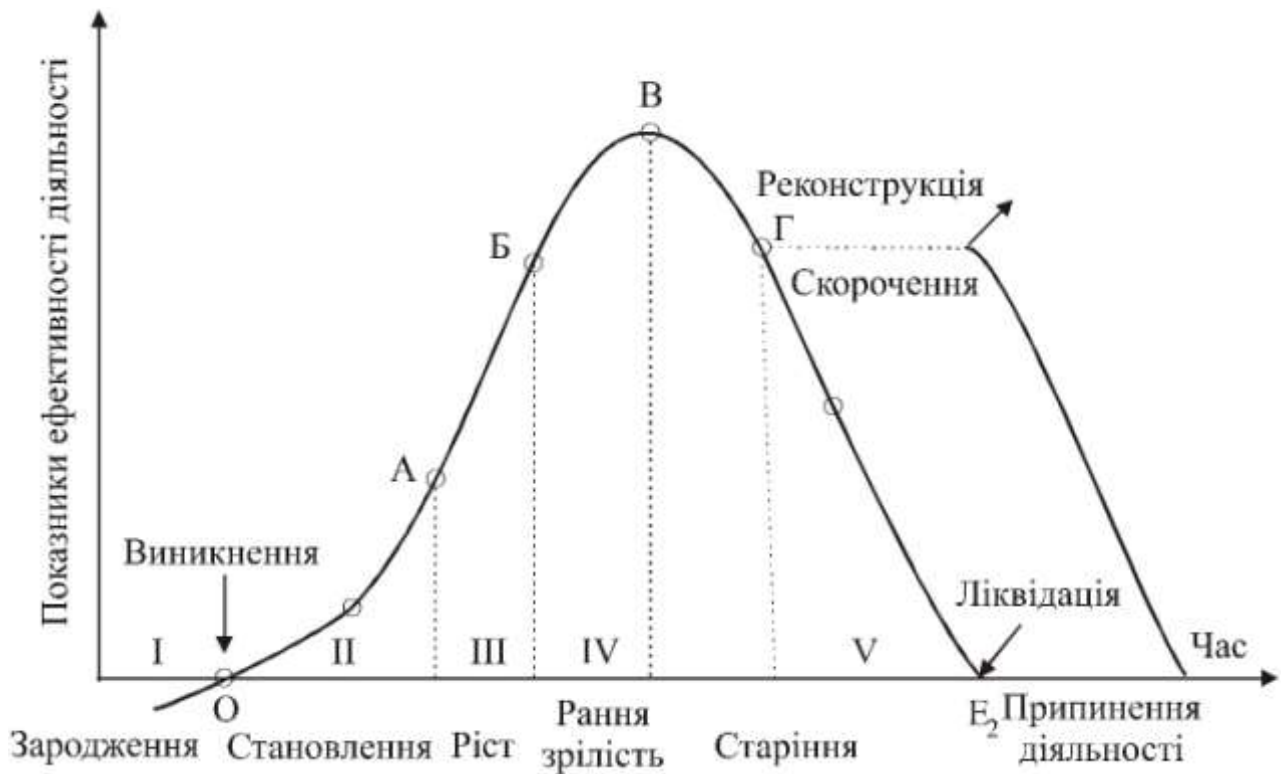


Рис. 3.1. Модель життєвого циклу підприємства



Рис. 3.2. Піраміда типів (рівнів) стратегій у великому підприємстві [29, с. 94]

Так, на думку М. О. Кизима корпоративна стратегія великомасштабних економіко-виробничих систем (ВЕВС) – це стратегія загального їх розвитку, що містить у собі стратегію міжгалузевої інтеграції і диверсифікація, стратегію масштабів освоєння ринку [29, с. 92].

Ділова стратегія ВЕВС – це стратегія довгострокових конкурентних переваг ВЕВС, що складається зі стратегії одногалузевої горизонтальної

концентрації та інтеграції, стратегії балансування життєвих циклів стратегічних зон господарювання (СЗГ), стратегії мінімізації витрат [29, с. 94].

Функціональна стратегія ВЕВС – це стратегія, що розробляється функціональними службами ВЕВС на підставі корпоративної і ділової стратегії. Вона спрямована на забезпечення стійкого функціонування ВЕВС і містить у собі:

стратегію просування продукції на ринок;

стратегію товарно-асортиментного набору СЗГ;

стратегію технологічного відновлення і розвитку;

стратегію забезпечення фінансової стійкості функціонування [29, с. 94].

Усі перераховані вище стратегії ВЕВС тісно взаємозалежні, а не взаємовиключні і являють собою портфель стратегій ВЕВС (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Портфель основних стратегій ВЕВС, що організується

Враховуючи вище наведене, можна запропонувати для підприємства наступний портфель стратегій в залежності від рівня ієрархії управління життєвого циклу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Портфель стратегій для різних фаз життєвого циклу підприємств

Корпоративні стратегії	Ділові стратегії	Функціональні стратегії
Реструктуризації Реорганізації	Розширення асортименту (диференціація). Збільшення або скорочення обсягів продажу (звуження або розширення СЗГ). Спеціалізація продукції в СЗГ (фокусування). Входження у нові СЗГ або диференціація	Фінансове оздоровлення. Підвищення ТРВ; Підвищення конкурентоспроможності продукції
Злиття. Приєднання. Продаж	Збільшення обсягів виробництва продукції, на яку є попит і, зменшення обсягів виробництва продукції, на яку попиту не має (звуження або розширення СЗГ)	Фінансове оздоровлення або фінансове поліпшення
Ліквідації. Банкрутства	Припинення виробництва у всіх СЗГ	Розпродаж активів за мінімальною їх вартістю

Важливе місце у розвитку підприємства займають питання вибору варіантів стратегії. У теорії та практиці господарювання існують різні підходи щодо цього питання.

Так, у [70] наведено методику вибору варіантів стратегії розвитку підприємства, що представлена сукупністю таких етапів розробки стратегії визначеного виду: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна стратегія і стратегія управління. Етапи методики будуються однаково для кожного типу стратегії і мають такий зміст.

1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування – повідомлення працівників про формування пропозицій щодо стратегії розвитку, пропозиція працівникам заявити про свою участь у процесі стратегічного планування, реєстрація пропозицій по стратегіях.

2. Постановчі співбесіди з керівниками підприємства – вироблення погодженої термінології спілкування, роз'яснення, визначення «репрезентативних груп», що узагальнюють інтереси працівників підприємства.

3. Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії розвитку – вибір стратегічних цілей.

4. Вироблення погоджених уявлень про цілі розвитку – обираються критерії, встановлюється значення кожного критерію.

5. Обговорення можливостей формування варіантів стратегії згідно з цілями підприємства – формується множина конкретних варіантів стратегій на основі врахування потенціалу підприємства.

6. Вироблення частково погоджених варіантів стратегії – звуження вихідної множини стратегій (до 10) на основі колективного обговорення і прийняття рішень.

7. Оцінка варіантів і вибір найкращого варіанта стратегії з використанням методу поступок.

8. Аналіз обраного варіанта, його деталізація шляхом формулювання окремих програм.

Достоїнством розглянутої методики є те, що вона містить у собі рекомендації щодо регламенту проведення деяких основних робіт (тривалість, ув'язування зі сполученими роботами), а також окремі вимоги до форми проведення робіт на етапах.

До основних видів цієї методики можна віднести такі: стратегічні цілі формуються на інтуїтивній основі, вони не впливають із узгодження цінностей, інтересів і можливостей (потенціалу) підприємства, відсутня методика формування варіантів стратегії з урахуванням цілей і потенціалу підприємства, немає рекомендацій щодо запуску процесів самоорганізації «репрезентативних груп».

3. Є. Шершньова наводить загальну схему розробки стратегічного плану компанії «Роллс-Ройс». Формування стратегії здійснюється на етапі «стратегічний огляд» і складається з таких кроків:

- базовий огляд ситуації;
- огляд «по дивізіону» сильних і слабких сторін;
- огляд цілей корпорації;
- оцінка зовнішніх проблем;
- огляд дивізіональних стратегій;
- огляд стратегії керівництвом компанії;
- аналіз і узагальнення стратегій;
- збори по обговоренню стратегії [78, с. 60].

Слід зазначити, що вказівки на використані методи, документи, структурні підрозділи і регламент, які використовуються, в описі відсутні.

Також автор наводить формалізований процес стратегічного планування в корпорації, відповідно до якого формулювання стратегії вимагає здійснення таких етапів [78, с. 59]:

- визначення місії фірми;
- стратегічне позиціонування – формулювання стратегічних цілей;
- формулювання місії бізнесу на рівні СЗГ;
- формулювання продуктових, функціональних і ресурсних стратегій по СЗГ;
- формулювання загальних продуктових, функціональних і ресурсних стратегій;
- узагальнення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій.

У [22] запропонована методика формування стратегії розвитку підприємства, що подається у вигляді комплексної програми розвитку.

На першому етапі здійснюється комплексна діагностика підприємства, в результаті якої локальні та глобальні цілі підприємства виділяються в основні напрямки його розвитку, формується структурований банк проблем і задач за кожним напрямком.

Другий етап призначений для формування стратегії у вигляді пакета цільових програм. Даний етап реалізується як багатоітераційний процес на основі групової роботи.

На третьому етапі формується механізм реалізації розробленої програми (стратегії), що передбачає виділення програми-максимум і програми-мінімум з комплексу заходів, ранжування проблем і задач у програмах, створення групи реалізації комплексної програми розвитку, а також створення інформаційного супроводження (банки стратегічної інформації, моделювання).

Автор [22] вказує на необхідність використання відповідної організаційної структури для розробки і реалізації стратегії і пропонує створювати творчі колективи (бригади), що мають співробітничати з відділами нової техніки, науково-технічної інформації й іншими подібними підрозділами.

Узагальнюючи досвід стратегічного планування західних корпорацій, С. В. Поповська уявляє процес розробки комплексної стратегії таким чином:

- 1) аналіз прогнозів і можливих напрямків розвитку діяльності підприємства;
- 2) визначення та ранжування цілей і задач;
- 3) встановлення пріоритетів;
- 4) синтез локальних стратегій і формування на їх основі варіантів комплексної стратегії розвитку;
- 5) вибір одного варіанта комплексної стратегії розвитку;
- 6) розробка системи реалізації стратегії розвитку [61].

Розглядаючи вибір стратегії за допомогою аналітико-ієрархічного процесу, В. Осадник пропонує таку послідовність дій (не вказуючи учасників і залучені структури): оцінка різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, зіставлення сценаріїв (попарно) для визначення імовірності їх здійснення, побудова ієрархії цілей, встановлення пріоритетності стратегій і можливості досягнення цілей [58].

Питання формування і вибору стратегії в міжнародній фірмі розглядається в контексті стратегічного планування, що являє собою «процес визначення її (фірми) цілей і розробки цілей, які реалізують ці стратегії». Даний процес для своєї підтримки передбачає організацію сукупності управлінських процедур. Такі процедури супроводжуються великою кількістю правил функціонування,

персоналом, який забезпечує їх виконання, інформаційною базою, що актуалізується [62, с. 129].

В. І. Немцов виділяє чотири способи розробки стратегій [51]:

1. Головний стратегічний підхід – керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та на деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує свою роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» – у цьому випадку відповідальний керуючий передає розробку стратегії іншим. Можливо, персоналу із стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих.

Керуючий спостерігає за процесом, за допомогою звітів та переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, керівництво. Реагує на проблеми та рекомендації і лише після того, як «стратегічний план» буде офіційно подано та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Перевагою такого стилю розробки стратегії є те, що він дозволяє керуючому обирати серед численних стратегічних ідей, дає можливість широкої участі і внеску з боку керуючих всіх рівнів та регіонів. Вадюю є те, що керуючий може дуже віддалитися від ходу справ і втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід – це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники. Найбільшою перевагою є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробці стратегії, яку підлеглі мають втілювати у життя, посилює їх причетність до успішної розробки стратегії. Вони одночасно відповідають за те, щоб стратегія працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід – керуючий особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розробки узгодженої стратегії. Скоріше, він мотивує підлеглих йому менеджерів

розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для крупних, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямувати розробку стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрямки як директиви для організації в цілому. Проте ключем для розробки стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ціннісні орієнтації керівників [13, с. 202]

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей організації
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн вибору, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Не менш важливим чинником слід вважати і розмір організації. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства на думку автора може розглядатися як управлінська інновація.

М. Портер [63] пропонує три основних підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої

частини ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію та інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції. Щоб домогтися досягти найменших витрат, на високому рівні виконання має здійснюватися все те, що пов'язане із собівартістю продукції, з її зниженням. Маркетинг при даній стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

Другий підхід до вироблення стратегії пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Це призводить до того, що покупці обирають продукцію даної фірми, навіть якщо вона більш дорога. Підприємства, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати висококваліфікованих дизайнерів, гарну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до фіксації визначеного сегменту ринку і концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма ретельно з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції. В цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе і сполучення цих двох підходів. Однак обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що фірма повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку, тобто повинна насамперед виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених чи навіть конкретних клієнтів.

Найбільш розробленим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій.

Однією з моделей, які застосовуються у процесах стратегічного планування, є матрична модель вибору базової стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця вибору базової стратегії підприємства [74, с. 269]

Продукція	Ринок	
	<i>Існуючий</i>	Новий
Існуюча	А	В
Нова	С	Д

Дана модель (табл. 3.3) передбачає вибір однієї з чотирьох базових стратегій:

1) існуючий продукт пропонується існуючому ринку. Ця стратегія орієнтує підприємство на зниження витрат, що у даному випадку і є конкурентною перевагою, яка досягається (стратегія А);

2) просування існуючого товару на нові ринки. По суті, ця базова стратегія повинна забезпечити диференціацію продукту на новому для фірми ринку. Основний зміст даної стратегії пов'язаний з проробленням маркетингової діяльності (стратегія В);

3) створення нового продукту для існуючого ринку. Дана стратегія пов'язана з плануванням технологічного розвитку й акцентуванням уваги на НДДКР. У порівнянні з двома попередніми стратегіями вона має, як правило, більш високий рівень ризику і великі значення базових витрат (стратегія С);

4) створення нового продукту для нових ринків. Ця стратегія є найбільш ризикованою, але може забезпечувати підприємству обидва типи конкурентних переваг (стратегія Д).

Дана модель також припускає побудову комплексних базових стратегій, що являють собою послідовності всіх елементарних стратегій, які розгортаються в часі.

На відміну від розглянутої у табл. 3.3 матриці, матриця М. Портера [63, с. 130] пов'язує вибір стратегії зі стратегічними перевагами і характеристикою цільового ринку збуту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця М. Портера

Цільовий ринок збуту	Стратегічна перевага	
	Низькі видатки	Диференціація продукту

Широкий	Стратегія лідерства в зниженні витрат	Стратегія диференціації продукту
Вузкий	Стратегія фокусування з акцентом на зниженні витрат	Стратегія фокусування з акцентом на диференціацію продукту

Матриця М. Портера (табл. 3.4) найбільше пристосована для вибору маркетингової стратегії за окремим проектом загальної програми розвитку. Вона представляє можливі підходи до складання стратегії, а не самі стратегії в остаточному варіанті.

А. А. Томпсон, Дж. Стрікленд [73] запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції фірми (рис. 3.4).

Існують різні моделі вибору стратегії технологічного розвитку. Серед матричних моделей найбільшої уваги заслуговує матриця технологічного портфеля. Дана модель припускає вибір стратегії технологічного розвитку в залежності від двох характерних факторів – технологічної привабливості (може бути низькою, середньою чи високою) і ресурсного потенціалу, що оцінюється в аналогічних градаціях. Структуру цієї матриці подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця технологічного портфеля [45, с. 520]

Технологічна привабливість	Висока	Придбання ноу-хау 3	Присутність 6	Лідерство 9
	Середня	Раціоналізація 2	Раціоналізація 5	Стратегія ніші 8
	Низька	Вихід 1	Раціоналізація 4	Продаж ноу-хау 7
		Низька	Середня	Висока
	Ресурсний потенціал			

Цифрами в табл. 5.6 позначено такі режими роботи з інвестиціями: 1, 2, 3 – інвестування; 4, 6, 8, 9 – деінвестування; 5, 7 – селекція.

Для вибору стратегії технологічного розвитку використовується ще одна матрична модель – технологічна матриця, техніка роботи з якою передбачає врахування привабливості нової технології і відносної технологічної позиції підприємства. Структуру даної моделі подано в табл. 3.6.

Конкурентна позиція

		Слабка	Сильна
зростаючий ринок	висока конкуренція	<p>Стратегічні можливості.</p> <p>Перегляд стратегії концентрації.</p> <p>Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг).</p> <p>Вертикальна інтеграція.</p> <p>Диверсифікація.</p> <p>Злиття або продаж більш сильній фірмі.</p> <p>Закриття (остання можливість)</p>	<p>Стратегічні можливості.</p> <p>Проводження концентрації в одній області</p> <p>Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку).</p> <p>Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкретні позиції фірми).</p> <p>Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань із базової галузі)</p>
	низька конкуренція	<p>Стратегічні можливості.</p> <p>Перегляд стратегії концентрації.</p> <p>Злиття з конкуруючою фірмою.</p> <p>Вертикальна інтеграція.</p> <p>Диверсифікація.</p> <p>—Зняття вершків та вихід з ринку. (допомогли)</p> <p>Ліквідація (якщо інші заходи не</p>	<p>Стратегічні можливості.</p> <p>Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку).</p> <p>Диверсифікація в суміжні галузі.</p> <p>Диверсифікація в нові галузі.</p> <p>Спільні підприємства в нових галузях.</p> <p>Вертикальна інтеграція</p> <p>Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів.</p>

Рис. 3.4. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Таблиця 3.6

Матриця вибору стратегії технологічного розвитку через технологічну позицію підприємства [45, с. 524]

Привабливість технології	Висока	Створення спільних підприємств. Поглинання підприємств за кордоном	Створення власного центру НДДКР у країні походження нової технології (нове розміщення)
	Низька	Придбання додаткових патентів, ліцензій	Розробка в рамках центрального підрозділу (розширення на місця розміщення)
		Погана	Добра
	—	Відносна технологічна позиція підприємства	

Великий інтерес з погляду вибору стратегії розвитку становлять матричні моделі, що пов'язують стратегію і системні характеристики підприємства. Однією з таких моделей є матрична модель «стабільність – ефективність». Її структуру і зміст подано на рис. 3.5.

У рамках даної моделі використовується така множина стратегій:

подолання нестійкості чи виживання; скорочення (стратегія останнього засобу);

підтримка стійкості або стабілізації (використовується в умовах нестабільності обсягів продажу і одержуваного прибутку);

розвиток або стійке зростання;

інтенсивне зростання, яке веде до щорічного підвищення значень критеріїв досягнення цілей над рівнем попереднього року.

У межах даних стратегій, розглянутих як базові, реалізуються різні стратегічні альтернативи, що підкріплюються планами заходів з обґрунтуванням витрат і розрахунками очікуваного економічного ефекту від їх впровадження. Вибір стратегії розвитку здійснюється з урахуванням положення підприємства у площині «стабільність – ефективність».

А Висока ефектив- ність	Стратегія підтримки стійкості. Підвищення стійкості дозволить залишити небезпечну зону матриці	Стійкість на нейтральному рівні. Необхідна стабільна і динамічна діяльність. Стратегія стійкого зростання	Стратегія утримання існуючого режиму функціонування і стійкого зростання. Можливе інтенсивне зростання
В Середня ефектив- ність	Задовільне фінансово-господарське становище. Необхідно запобігти відходу у квадранти 1С та 2С, досягши стабільно зростаючої тенденції розвитку. Стратегія подолання нестійкості, підтримки стійкого становища	Рівноважний стан. Підприємство балансує між небезпекою погіршення становища і перспективою підйому у верхні квадрати матриці (при забезпеченні позитивних тенденцій розвитку). Стратегія підтримки стійкості, стійкого зростання	Досить успішна діяльність, однак не всі можливості розвитку задіяні. Можливість поліпшення становища за рахунок позитивних тенденцій зміни виробничо-господарської діяльності. Стратегія стійкого зростання
С Низька ефектив- ність	Кризове становище. Необхідна комплексна система оздоровлення виробничо-господарської діяльності. Стратегія подолання нестійкості, скорочення	Рівень стійкості недостатній для забезпечення внутрішніх потреб функціонування. Стратегія подолання нестійкості, підтримки стійкості	Неприродне становище. Необхідне підвищення ефективності та ліквідація причин, які зумовили її зниження. Стратегія підтримки стійкості.
	1 – низька	2 – середня	3 – висока
	Стійкість підприємства		

Рис. 3.5. Матриця «стабільність-ефективність»

Матрична модель (рис. 3.5) дозволяє обрати або стратегію подолання нестійкості (квадранти 1С, 2С та 1В), або стратегії підтримки стійкості і стійкого зростання (інші квадранти). В умовах трансформаційної кризи більшість підприємств змушені обирати стратегію подолання нестійкості, що орієнтує підприємство на досягнення фінансового оздоровлення, збереження і підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

У роботі О. М. Ястремської та Г. В. Строкович [80] на основі методів портфельного аналізу запропонована матрична модель, вибір стратегії інвестування в якій здійснюється в залежності від співвідношення рейтингового

показника підприємства і рівня ризику інвестицій. В основі такого підходу лежить сегментування інвестиційного ринку на стратегічні зони інвестування з подальшим визначенням стратегії інвестування для кожної стратегічної зони.

Г. І. Кіндрацька запропонувала вибір стратегії для середнього підприємства визначати через темпи зростання організації та темпи розширення ніші, якої притримується організація (рис. 3.6.).

зростання Темпи	Висока	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низька	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
Темпи розширення ніші			

Рис. 3.6. Стратегії середнього бізнесу [30, с. 204]

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегія збереження застосовується організаціями в тому випадку, коли розмір організації залишається практично незмінним, а номенклатура продукції змінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є ймовірність втрати ринків збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що організації дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для організацій, які відносяться до малого бізнесу, при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар – форма існування організації» (рис. 3.7).

Форми існування малої організації	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний

Рис. 3.7. Стратегії малого бізнесу [30]

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, коли організація відноситься до малого бізнесу і виробляє продукт, який є копією марочного продукту.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації у тому випадку, коли найбільш доцільне виробництво продукції малими партіями.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Для запобігання залежності від великої фірми бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не перевищувала б 20% в загальному обсязі продажу.

Він може бути прикладом стратегії використання переваг великої організації. Франчайзинг є однією з найбільш поширених форм господарського

співробітництва великого і малого бізнесу у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше велика) компанія укладає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії.

Загальна ідея побудови і використання матричних моделей для вибору стратегії полягає в редукції складності багатофакторної проблеми вибору стратегії до більш простих, які можна наочно подати, двовимірних схем. Такі двовимірні матриці дають можливість менеджерам спростити схеми формування стратегій. Але не завжди з допомогою матриці можна сформулювати та вибрати стратегію розвитку підприємства, бо технологія вибору стратегії відсутня.

Таким чином, наведене вище дослідження свідчить про те, що існує велике різноманіття підходів до вибору стратегії розвитку підприємства. Все вони мають свої позитивні та негативні сторони, тому потребують подальшого розвитку і удосконавлення.

3.2 Теорія та практика підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень

У повсякденній діяльності менеджерам різних рівнів ієрархії управління доводиться приймати управлінські рішення. Що ж розуміється під цим терміном в управлінській діяльності?

У першу чергу слід зазначити, що сам термін «рішення» трактується неоднозначно. Згідно з тлумачним словником рішення означає «прийти до якого-небудь висновку» [55, с. 679]. На думку М. Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, під рішенням розуміється «вибір альтернатив» [46, с. 195]. Ф. М. Русинов вважає, що під рішенням розуміють перебування визначеного варіанта дій, і сам процес діяльності, і її кінцевий результат [66, с. 254]. Р. А. Дафт з цього приводу зазначає, «Рішення – це вибір, який здійснюється з декількох варіантів» [16, с. 271].

Як термін «рішення», так і термін «управлінське рішення» різні вчені трактують по різному. С. В. Смирнов, С. Н. Єфімушкін, А. А. Колотов зазначають, що «управлінське рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знань, об'єктивних законів функціонування системи, що управляється, й аналізу інформації про її стан, яка полягає у виборі мети, програми і способів діяльності колективу щодо вирішення проблеми» [68, с. 66]. На думку І. М. Герчикової, «управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджменту» [11, с.171]. М. Г. Лапуста вважає, що «управлінське рішення – акт діяльності менеджера чи керуючої підсистеми, що веде до вирішення проблеми і тим самим визначає нормальне функціонування чи розвиток соціально-економічної системи» [41, с. 409]. Е. М. Коротков зазначає, що «управлінське рішення являє вирішення суперечності ситуації і мети, практичне вирішення проблеми» [38, с. 65]. О. І. Ларічев дотримується точки зору, що «прийняття рішень – це специфічний, життєво важливий процес людської діяльності, спрямований на вибір найкращого варіанта дій [41, с. 29]. На думку В. І. Ворфоломєєв, «прийняття рішення – це творчий вибір з ряду варіантів (альтернатив)» [8, с. 7].

Б. Г. Литвак вважає, що «розробка управлінського рішення – один з найбільш важливих управлінських процесів [42, с. 6]. На рис. 3.8 зображено кібернетичну модель підприємства.

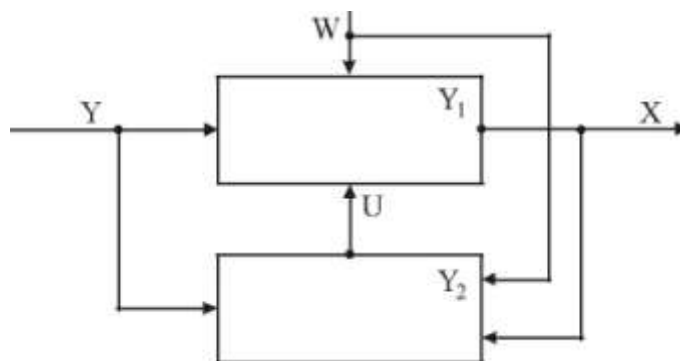


Рис. 3.8. Кібернетична модель підприємства

Як видно з рис. 3.8, управлінське рішення (U) являє собою важливий елемент, який з'єднує між собою підсистему, яка управляє (Y_2), і якою

управляють (Y_1). Це організаційний вплив першої на другу з метою забезпечення стійкого функціонування останньої.

Слід зазначити, що управлінське рішення присутнє при здійсненні всіх управлінських функцій (рис. 3.9).

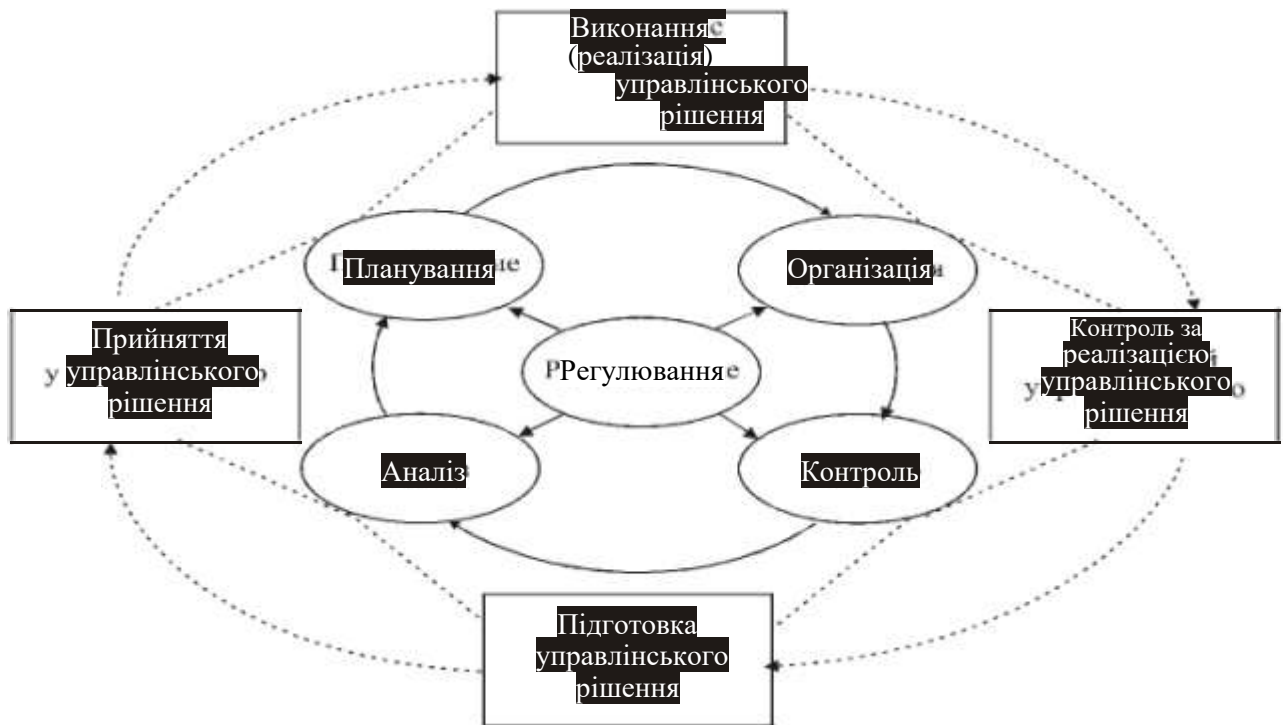


Рис. 3.9. Процес управлінських рішень у контурі управління

Слід зазначити, що підприємства як виробничо-економічні системи діють у зовнішньому середовищі, яке необхідно уявити в тривимірному просторі, вимірами якого є невизначеність, динаміка і складність (рис. 3.10).

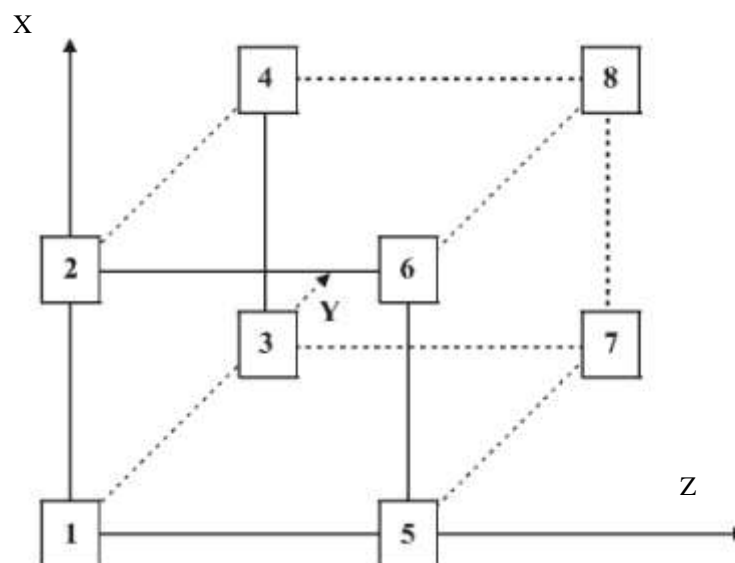


Рис. 3.10. Середовище як тривимірний простір з розміщеними в ньому видами ситуацій [28]:

X – ступень невизначеність навколишнього середовища; Y – ступень динаміки навколишнього середовища; Z – ступень складності навколишнього середовища

У навколишнім середовищі, як правило, відбуваються події, які не можна передбачити з повною визначеністю. Тому ступінь невизначеності з погляду прийняття рішень є дуже важливою характеристикою середовища. Крім того, середовищу присутня визначеність ступіня динаміки, тому що з часом вона піддається модифікації і перетворенню. Нарешті, середовище характеризується визначеним ступенем складності. У деякім наближенні можна допустити, що середовище людської діяльності і поведження тим складніше, чим більше перемінних факторів у ній міститься.

Відповідно до зазначених характеристик середовища пропонується наступний підхід до класифікації ситуацій і відповідних їм задач, що вимагають ухвалення рішення.

Кожна ситуація представляється як крапка в просторі середовища, тобто як упорядкована трійка чисел, X , Y і Z , кожне з яких може приймати значення 0 чи 1 (низький чи високий ступінь якості). Це значить, що кожній ситуації відповідає своя вершина куба в системі координат X , Y і Z . Отже, можливі в принципі вісім типів ситуацій (по числу вершин куба), що представляють специфічний інтерес з погляду методики прийняття рішень.

Вершини 1, 2, 3 і 4 (рис. 3.10) – це детерміновані ситуації, у яких рішення приймаються в умовах визначеності і які тому часто називають неризиковими ситуаціями (задачами). У цих ситуаціях кожна альтернатива приводить до однозначно визначених наслідків. Детерміновані ситуації можуть бути простими і статичними (вершина 1), складними і статичними (вершина 2), простими і динамічними (вершина 3) чи складними і динамічними (вершина 4).

Вершини 5, 6, 7 і 8 (рис. 3.10) – це ризиковані ситуації. У ризикованих (вірогідних) ситуаціях людина, яка приймає рішення, не знає напевно, якого результату вона досягне після прийняття того чи іншого рішення. Ризиковані ситуації можуть бути простими і статичними (вершина 5), складними і

статичними (вершина 6), простими і динамічними (вершина 7) чи складними і динамічними (вершина 8). Ці види ситуацій і відповідні їм задачі розглянуті далі.

Слід зазначити, що різні види систем володіють і різним рівнем непередбаченості (ризиком) у результатах реалізації рішень (рис. 3.11).

Рівень непередбаченості
результатів рішень, %

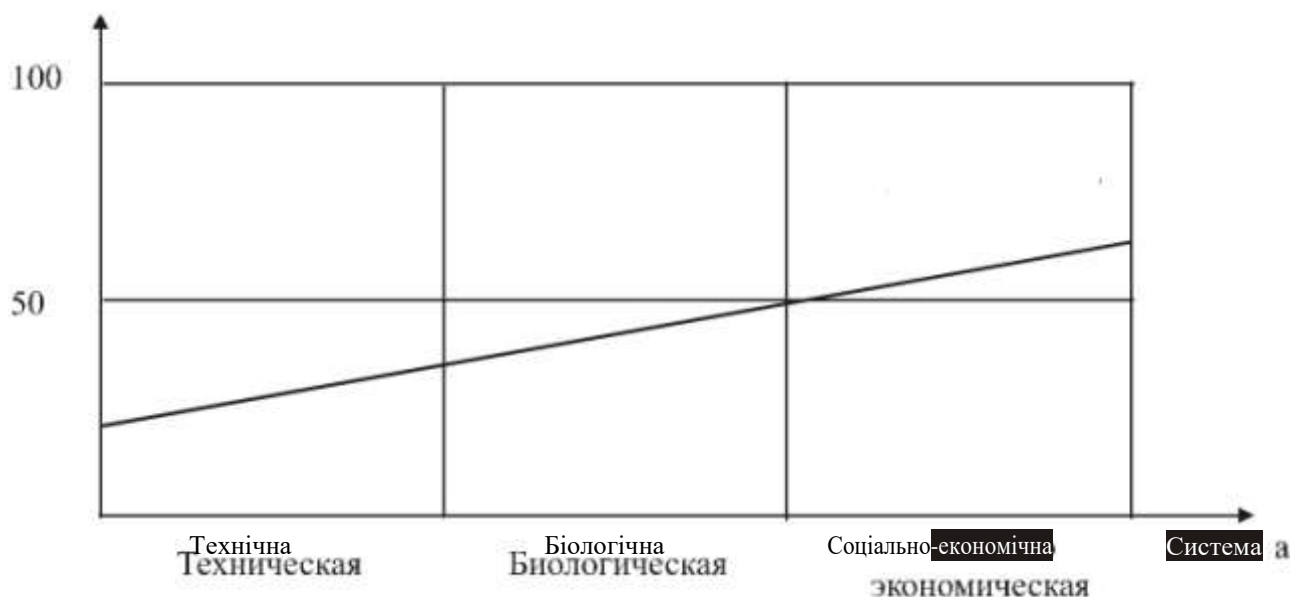


Рис. 3.11. Тенденція зміни непередбаченості результатів реалізації рішень у різних системах

Як видно з рис. 3.11, підприємство як виробничо-економічна система має найвищий рівень непередбачуваності результатів рішень.

У господарських організаціях керівникам різного рівня часто приходиться розробляти управлінське рішення в умовах недостатньої чи ненадійної інформації, а в результаті реалізації управлінського рішення не завжди збігаються з запланованими. У таких випадках посилюються на непередбачені чи невизначені ризики, що стають постійними супутниками керівників і фахівців більшості компаній.

Розглянемо поняття невизначеності і ризику. Невизначеність, або невизначений трактується в словнику С. І. Ожегова як «не цілком виразний,

неточний, неясний чи як ухильна відповідь» [55, с. 409]. Там же ризик визначається як «можливість небезпеки, невдачі» [55, с. 679]. Хоча ризик може привести і до удач, ми будемо розглядати ризик у контексті приведеного визначення.

Невизначеність виявляється в параметрах інформації на всіх стадіях її обробки. Невизначеність важко виміряється, звичайно її оцінюють якісно, типу більше чи менше, вище чи нижче. Рідко вона оцінюється у відсотках, наприклад, невизначеність інформації складає 30%, невизначеність розробленого рішення складає 10% (при цьому допускається великий розкид, наприклад, (1-, тобто діапазон 0-2-% вважається прийнятним).

Звичайно невизначеність зв'язують з розробкою управлінського рішення, а ризик – з реалізацією управлінського рішення (УР), тобто з результатами (рис. 3.12).

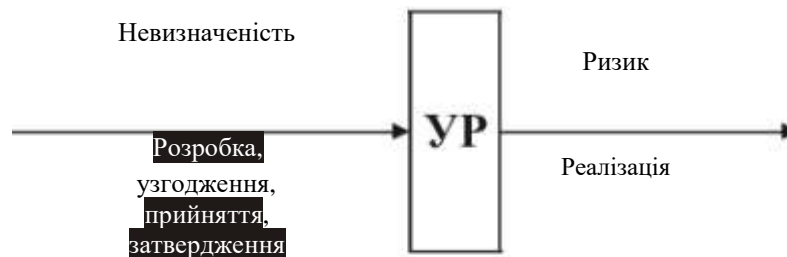


Рис. 3.12. Невизначеності і ризику в системі процедур УР

Невизначеність – основна причина появи ризиків. Тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, складає важливу задачу керівника. Якщо мається кілька управлінських рішень, що впливають друг за другом, то ризики попередніх управлінських рішень стають невизначеностями для наступних (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Трансформація ризиків у невизначеності

Для кожного рівня невизначеностей характер зміни ризику свій (рис. 3.14).

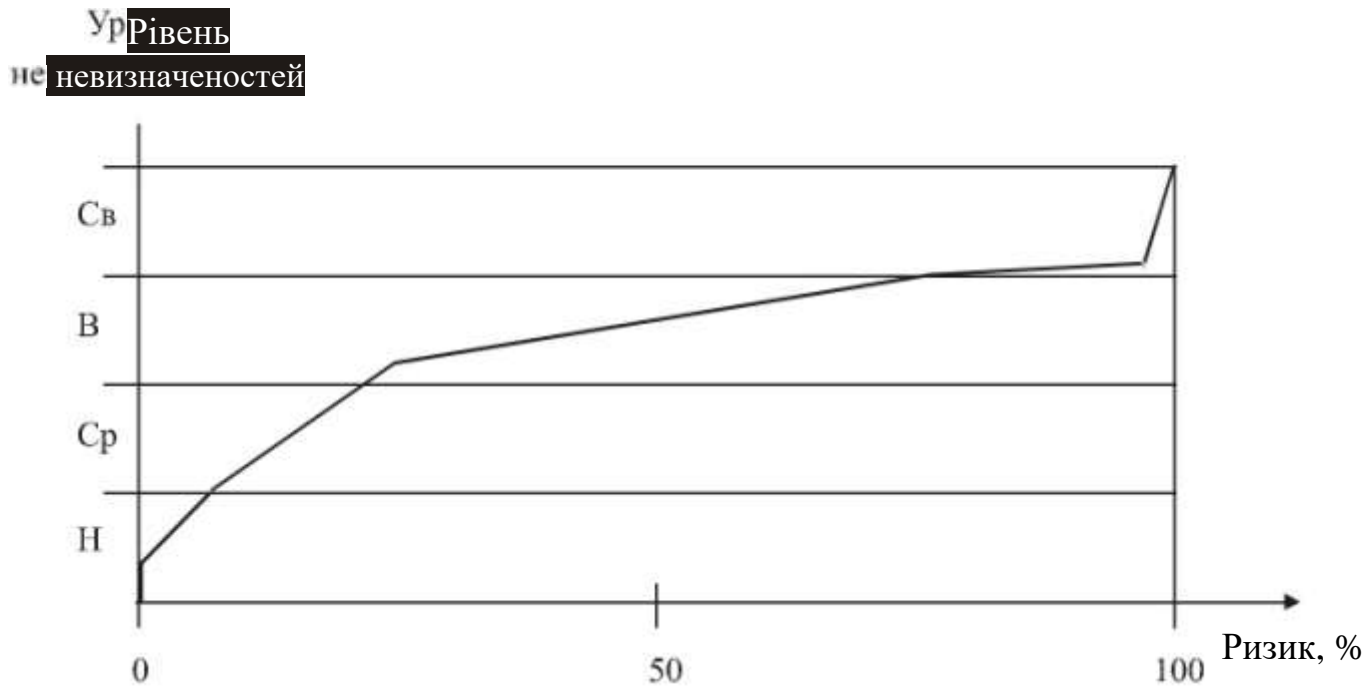


Рис. 3.14. Характер залежності ризиків від рівня невизначеностей: Н – низький рівень, Ср – середній, В – високий, Св – надвисокий

У табл. 3.7 наведені характеристики ступеня невизначеності в «простих» і «складних» умовах, що впливає на методи і процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, що приймаються у виробничо-економічних системах менеджерами, класифікуються по різних ознаках. Так, В. М.

Спицнадель класифікував управлінські рішення по наступним ознаках: 1) по розв'язуваних задачах: інформаційні, організаційні, оперативні; 2) по рівнях інстанцій: вищій, середній, низький; 3) по принципах вироблення рішення: алгоритмічні, евристичні; 4) по характеру вихідної інформації: в умовах визначеності (повна інформація) і невизначеності (неповна інформація) і т. д.

Таблиця 3.7

Ранжування умов прийняття рішень

Умови	Рішення	
	Прості	Складні
Статика	Слабо відчутна невизначеність 1) невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; 2) фактори і компоненти подібні друг до друга; 3) фактори і компоненти залишаються в основному однаковими і не змінюються	Помірно слабо відчутна невизначеність 1) велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; 2) фактори і компоненти несхожі друг з другом; фактори і компоненти залишаються в основному колишніми
Динаміка	Помірно сильно відчутна невизначеність 1) невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; 2) фактори і компоненти подібні; 3) фактори і компоненти в навколишній умовах знаходяться в постійному процесі змін	Сильно відчутна невизначеність 1) велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; 2) фактори і компоненти неподібні друг з другом; 3) фактори і компоненти в навколишніх умовах знаходяться в постійному процесі змін

В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань і Г. Ф. Синеок пропонують наступну класифікацію управлінських рішень: 1) по терміну дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові і короткострокові; 2) по частоті прийняття: одноразові і повторювані; 3) по широті охоплення: загальні, тематичні й вузькоспеціалізовані; 4) за формою підготовки: одиничні, групові і колективні; 5) по складності: прості і складні і т. д.

Процес прийняття управлінських рішень складний і багатобічний. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Учені пропонують різні моделі прийняття управлінських рішень. Так, Н. Л. Карзанська [28] розробила наступну модель процесу ухвалення рішення (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Схема процесу ухвалення рішення

В. Бочаров розробив схему процесу прийняття управлінських рішень у корпорації, представлену на рис. 3.16, [7, с. 31]:

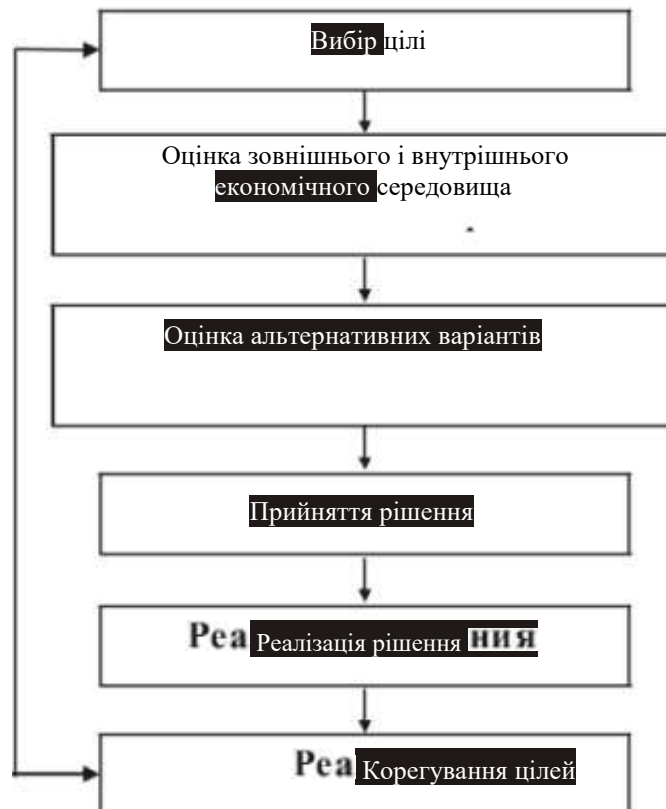


Рис. 3.16. Процес прийняття управлінських рішень у корпорації

Як видно із рис. 3.16, процес прийняття управлінських рішень у корпорації містить 6 етапів: вибір цілі; оцінка зовнішнього і внутрішнього економічного середовища; оцінка альтернативних варіантів; прийняття рішення; реалізація рішення; корегування цілей.

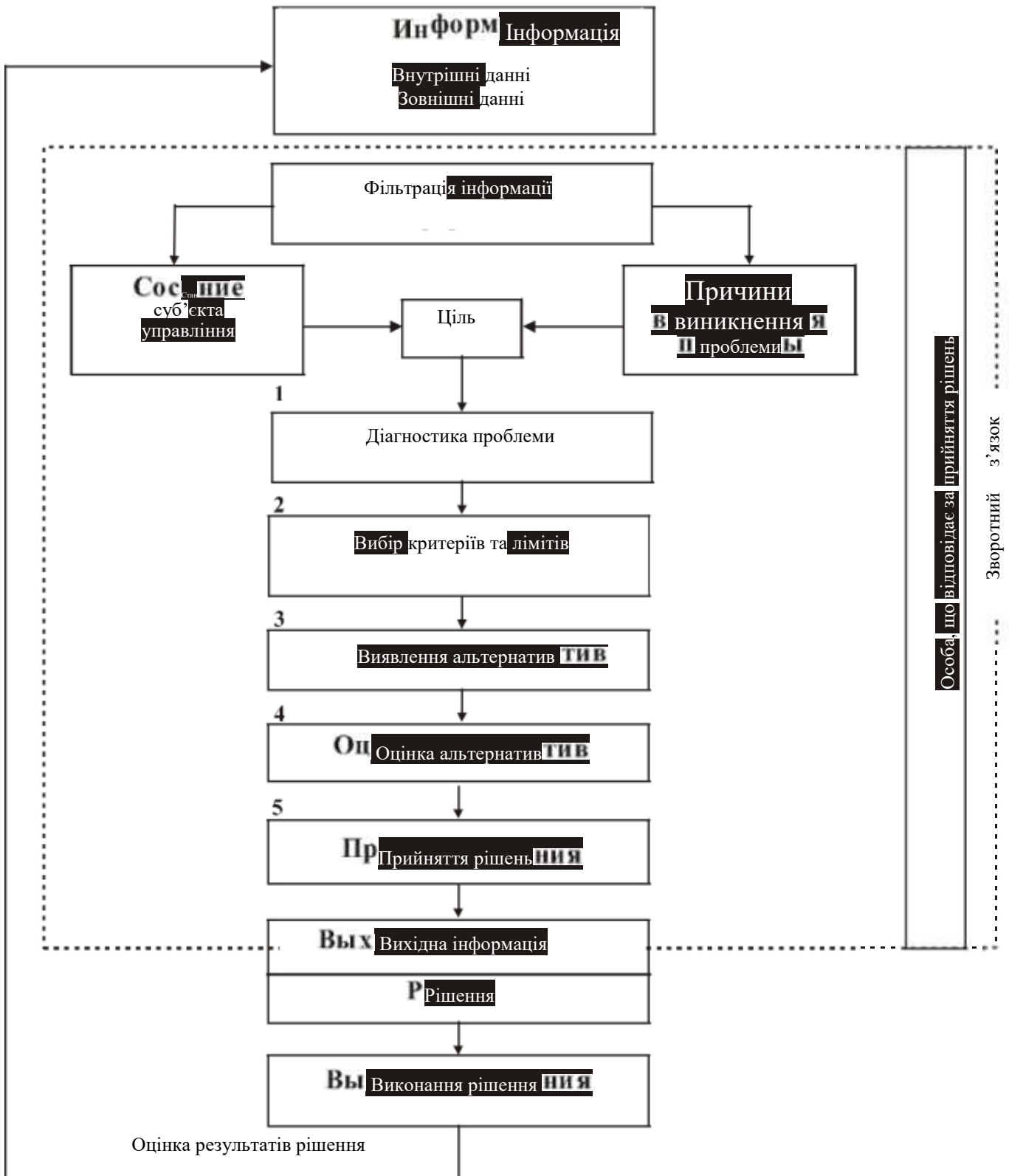


Рис. 3.17. Схема ухвалення управлінського рішення

В. Д. Немцовим, Л. Е. Довгань і Г.Ф. Синеок запропонована схема ухвалення управлінського рішення, яка представлена на рис. 3.17 [52, с. 338]:

Наведена вище схема включає в себе наступні етапи: діагностика проблеми; вибір критеріїв та лімітів; виявлення альтернатив; прийняття рішень; виконання рішень.

Р. А. Фатхудинов розробив блок-схему розробки управлінських рішень, що включає в себе 15 основних етапів [77, с. 69]:

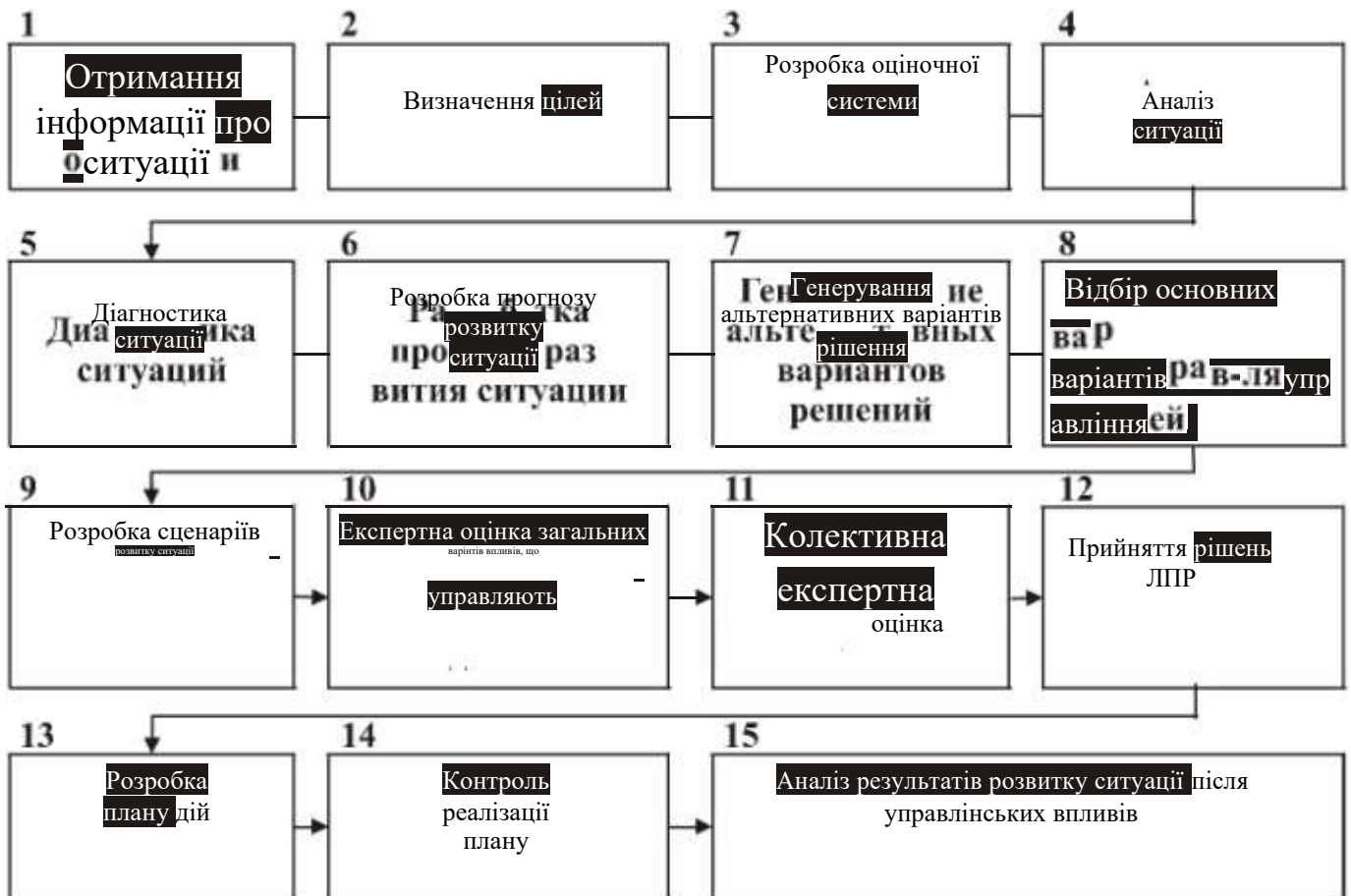


Рис. 3.18. Основні етапи розробки управлінських рішень

Існують й інші підходи до вироблення і прийняття управлінських рішень, що містять у собі різну кількість етапів.

Аналізуючи приведені вище підходи до прийняття управлінських рішень, можна запропонувати наступну модель (M_p) процесу ухвалення управлінського рішення:

$$M_p = (Ц, С, П, Р), \quad (3.1)$$

де C – ціль;

S – ситуація;

P – проблема;

R – рішення.

Проведений вище аналіз літературних джерел по ухваленню управлінського рішення дозволив вивести наступні його типи: 1) цільовий; 2) ситуаційний; 3) проблемний.

Цільовий тип процесу ухвалення управлінського рішення відбиває особливий вплив мети на всі його етапи. Вони стають прив'язаними до мети, виходять головним чином і безпосередньо з мети (рис. 3.19).

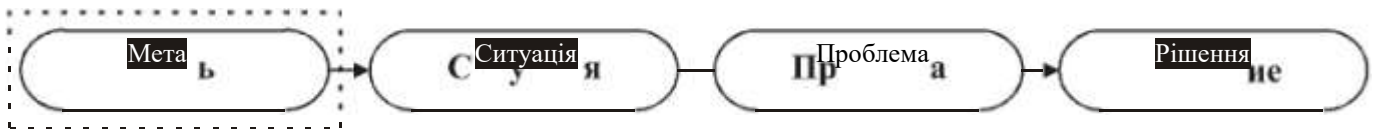


Рис. 3.19. Цільовий тип процесу ухвалення управлінського рішення

Ситуаційний тип процесу ухвалення управлінського рішення відрізняється тим, що він починається як би із ситуації, з якої головним чином виходить і пошук проблеми, і розробка рішення (рис. 3.20).

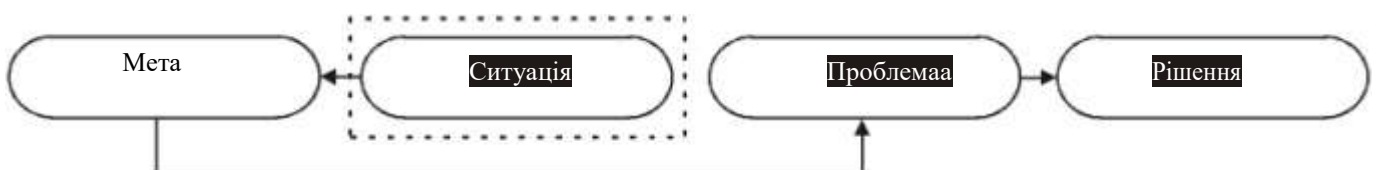


Рис. 3.20. Ситуаційний тип процесу ухвалення управлінського рішення

Проблемний тип процесу ухвалення управлінського рішення починається з установлення проблеми, з якої виходить аналіз ситуації, мети, уточнення причин проблеми і розробка рішення (рис. 3.21).

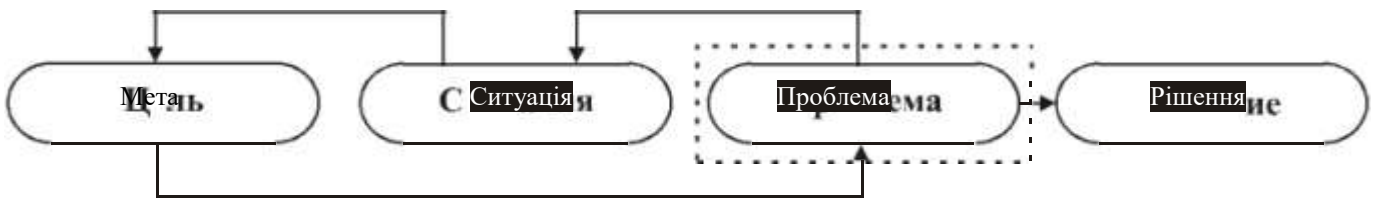


Рис. 3.21. Проблемний тип процесу ухвалення управлінського рішення

Кожен тип процесу ухвалення управлінського рішення використовується у визначених умовах.

Виходячи з наведеного вище, потрібно відмітити, що для прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи найбільш доцільно використовувати проблемний тип ухвалення управлінського рішення.

3.3. Вибір портфелю стратегій підприємства

Процес розвитку підприємства передбачає ув'язування та узгодження інтересів чотирьох основних суб'єктів: власників, менеджерів, робітників і держави.

Інтерес робітників – забезпечення якості життя, тобто підтримка фізіологічних і духовних потреб індивідуума згідно з прийнятими нормами і стандартами за рахунок стійкого розвитку підприємства.

Інтерес менеджерів – стійкий розвиток підприємства, тобто забезпечення прибутковості його функціонування та якісне поліпшення стану за рахунок постійного кількісного нагромадження потенціалу, зміни його структури і складу, у результаті чого підвищується і якість життя працівників, і здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам.

Інтерес власників – забезпечення високої прибутковості на акції та високий рівень їх котирування за рахунок стійкого розвитку підприємства.

Інтерес держави – забезпечення соціально-економічної безпеки держави шляхом піддержання високої стійкості розвитку підприємств, підвищення якості життя їх робітників.

На рис. 3.22 подано модель взаємозв'язку інтересів перерахованих вище суб'єктів процесу розвитку підприємства. Слід зазначити, що досягти перерахованих вище інтересів можливо тільки підтримуючи життєвий цикл підприємства у фазі «зростання».

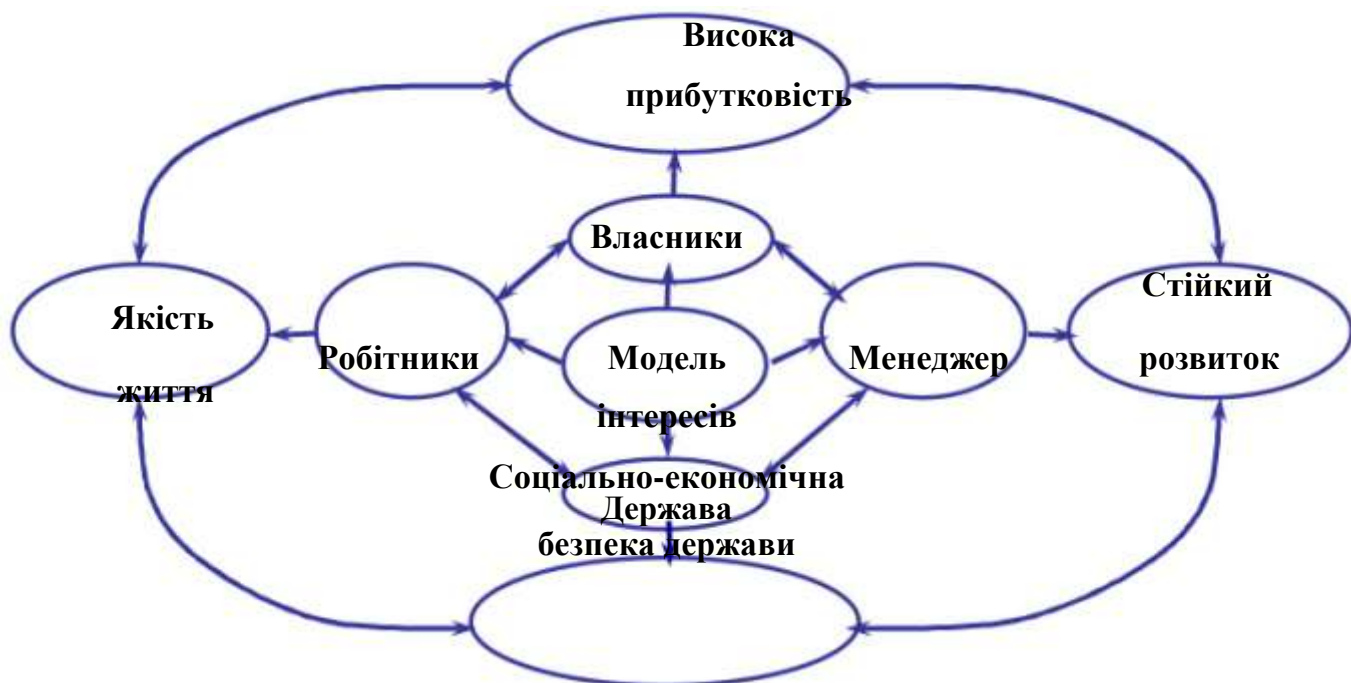


Рис. 3.22. Модель взаємозв'язку інтересів суб'єктів процесу розвитку підприємства

Узагальнюючи теорію і практику прийняття управлінських рішень, а також проведеного вище дослідження, можна запропонувати наступну модель проблемного підходу до процесу прийняття управлінського рішення по вибору портфеля стратегії розвитку підприємства (рис. 3.23).

Як видно з рис. 3.23, прийняття рішення при виборі портфеля стратегій стійкого розвитку підприємства включає до себе 3 стадії: 1) розпізнавання проблеми розвитку; 2) діагностика проблеми розвитку; 3) рішення проблеми розвитку.

Перша стадія – «Розпізнання проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: попереднє визначення проблеми розвитку; оцінка розпізнавання ситуації в розвитку; визначення головної мети розвитку; оцінка відповідності ситуації головної мети розвитку й уточнення проблеми розвитку.

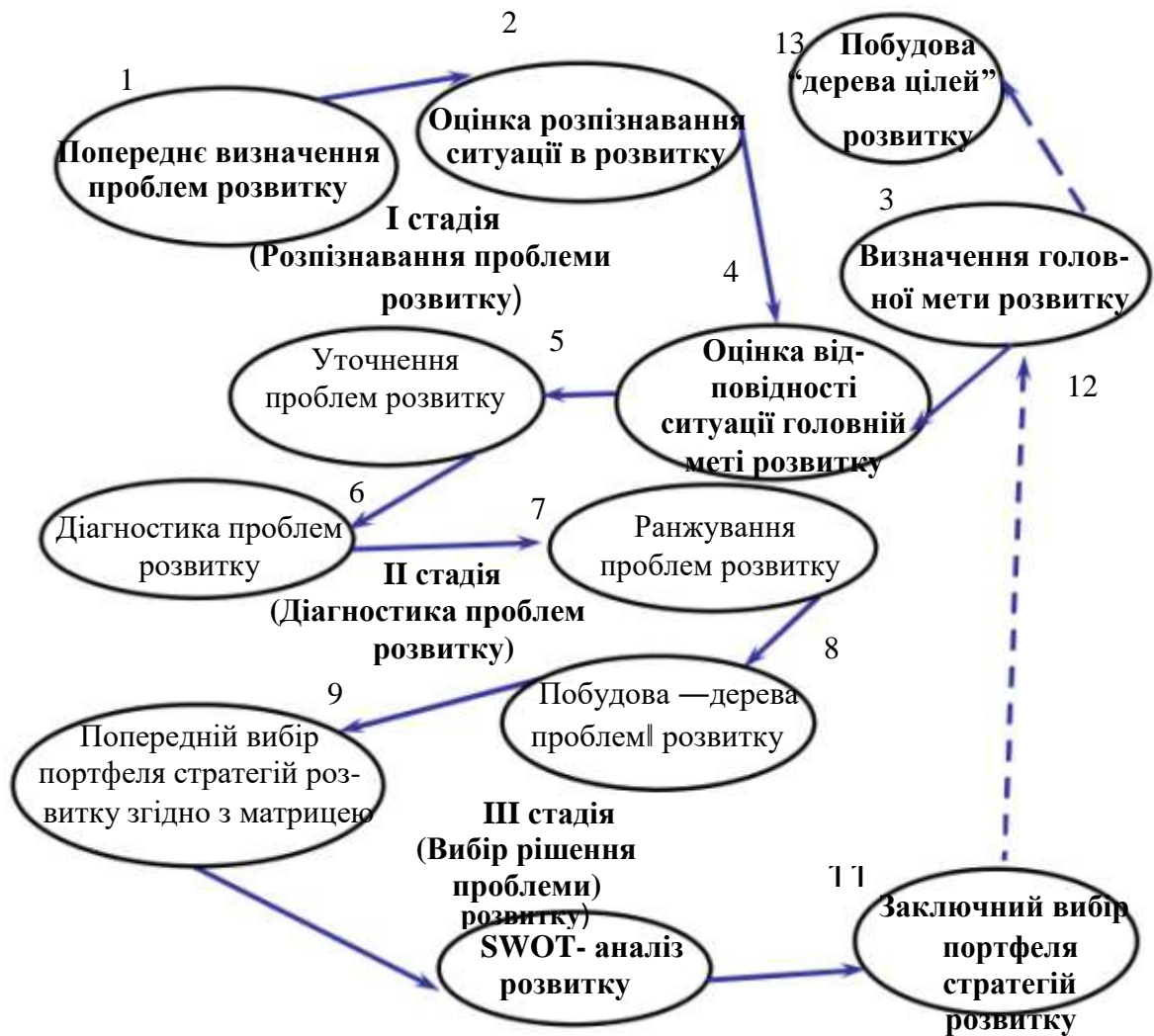


Рис. 3.23. Модель прийняття рішення при виборі портфеля стратегій розвитку для підприємства в умовах кризи

Перший етап – «Попереднє визначення проблеми розвитку» – припускає визначення головної проблеми, яка виникла на підприємстві в процесі його розвитку. Стосовно до нашого випадку, такою проблемою може бути перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінного від «зростання». Як індикатори (критерії), що свідчать про можливість наявності такої проблеми є приватні показники, що оцінюють компоненти конкурентного статусу підприємства.

Другий етап – «Оцінка розпізнавання ситуації в розвитку» – містить у собі оцінку конкурентного статусу підприємства, згідно методики, викладеної в розділі 3. Оцінка КС дозволяє розпізнати фазу життєвого циклу підприємства.

Третій етап – «Визначення головної мети розвитку» – передбачає встановлення головної мети в розвитку підприємства. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства і задоволення інтересів суб'єктів цього процесу головною метою є підтримка життєвого циклу підприємства у фазі «зростання».

Четвертий етап – «Оцінка відповідності ситуації головної мети розвитку» – містить у собі зіставлення фази життєвого циклу підприємства, у якій воно знаходиться в даний момент часу, з головною метою його розвитку, до якої підприємство повинно прагнути – підтримка життєвого циклу у фазі «зростання».

На п'ятому етапі – «Уточнення проблеми розвитку» – виходячи з порівняльної оцінки відповідності ситуації головній меті розвитку, уточнюється проблема розвитку. На відміну від першого етапу I стадії буде отримана конкретна кількісно-якісна оцінка фази життєвого циклу, у якій знаходиться підприємства і, у зв'язку з цим, конкретна проблема, що стоїть перед ним у розвитку.

Друга стадія – «Діагностика проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: діагностика проблем розвитку; ранжирування проблем розвитку; побудова «дерева проблем розвитку».

На етапі – «Діагностика проблем розвитку» – здійснюється за допомогою експертної системи оцінки, методика побудови і функціонування якої викладені в розділі 4, діагностування головної проблеми розвитку – перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінної від росту. У результаті діагностики визначається перелік підпроблем по окремих компонентах конкурентного статусу підприємства.

На етапі – «Ранжирування проблем розвитку» – згідно методики, викладеної в розділі 4, виробляється ранжирування проблем розвитку підприємства по їхнім якісним критеріях.

На рис. 3.24 зображено таке «дерево проблем» розвитку підприємства.

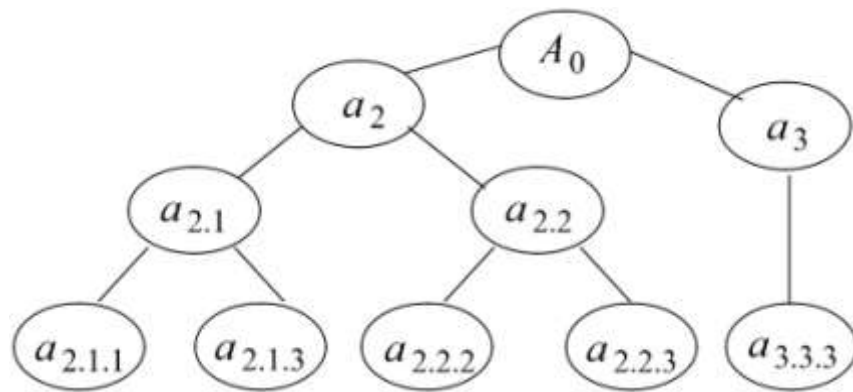


Рис. 3.24. Дерево проблем розвитку підприємства

На рис. 3.24 A_0 – головна проблема розвитку підприємства – низький його конкурентний статус. a_2 , a_3 – проблеми в розвитку компонент конкурентного статусу підприємства (KP, KS, KY). a_{21} , a_{22} – проблеми в розвитку складених елементів компонент KS підприємства ($FS, TP, КП$), a_{211} , a_{213} , a_{222} , a_{223} , a_{333} – проблеми в розвитку часткових напрямків елементів компонентів підприємства.

На восьмому етапі – «Побудова «дерева проблем» розвитку» – виходячи з переліку проранжованих проблем, будується «дерево проблем», Для цієї мети використовується ієрархічне дерево, засноване на теорії графів.

Третя стадія – «Рішення проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: початковий вибір портфеля стратегій розвитку згідно матриці; SWOT-аналіз розвитку; заключний вибір портфеля стратегій розвитку.

На дев'ятому етапі – «Початковий вибір портфеля стратегій розвитку» – здійснюється первісний вибір портфеля стратегій розвитку підприємства життєвого циклу, що у фазі відмінній, від «зростання». Для цього використовується двомірна матриця вибору портфеля стратегій розвитку підприємства, що зв'язує між собою фази життєвого циклу і рівні управління: корпоративній, діловий і функціональний (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця вибору портфеля стратегії для підприємства,
яке знаходиться в умовах кризи Стратегії для

відповідного рівня управління		
Корпоративна (K)	Ділова (D)	Функціональна (F)
Реструктуризація та реорганізація (k_r) [1; 1; 0] [1; 0; 1] [0; 1; 1]	Диференціація продукції (d_0) [0; 1; 1]	Фінансове оздоровлення (f_0) [0; 1; 1]
	Ступень витрат (d_v) [1; 0; 1]	Підвищення технічного рівня виробництва (f_t) [1; 0; 1]
	Вертикальна інтеграція (d_i) [1; 1; 0]	Підвищення конкуренто- спроможності продукції (f_k) [1; 1; 0]
Приєднання або продаж (k_p) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Диференціація продукції і зниження витрат [0; 0; 1]	Фінансове оздоровлення і підвищення технічного рівня виробництва [0; 0; 1]
Стратегії для відповідного рівня управління		
Корпоративна (K)	Ділова (D)	Функціональна (F)
Приєднання або продаж (k_p) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Зниження витрат і вертикальна інтеграція [1; 0; 0]	Фінансове оздоровлення і підвищення конкурентоспроможності продукції [0; 1; 0]
Ліквідація (k_r) [0; 0; 0]	Припинення виробництва продукції в усіх стратегічних зонах господарювання [0; 0; 0]	Розпродаж усіх активів по максимально спроможній вартості [0; 0; 0]

У табл. 3.8 приведено стратегії для фази життєвого циклу підприємства, яке знаходиться в фазі «криза».

Кожному з рівнів управління, приведених в табл. 3.8 відповідає кількісна оцінка визначеного компонента $KС$ підприємства:

– корпоративний – конкурентна позиція ($KР$);

- діловий – конкурентна стійкість підприємства (*KY*);
- функціональний – конкурентоздатність підприємства (*KS*).

У свою чергу, кожному з приватних показників, що оцінюють ту чи іншу компоненту КС підприємства, відповідають визначеного рівня керування стратегії розвитку.

Знаючи оцінку по тому чи іншому приватному показнику, що характеризує проблемний компонент КС підприємства, здійснюється первісний вибір портфеля стратегії його розвитку.

Етап «SWOT-аналіз розвитку» передбачає аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін внутрішнього середовища для розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи. Потім встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії розвитку підприємства, яке знаходиться у кризовому стані.

Логічна схема SWOT-аналізу розвитку підприємства подана на рис. 3.25.



Рис. 3.25. Логічна схема SWOT-аналізу розвитку підприємства

В табл. 3.9 надано перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища і зовнішніх можливостей та загроз розвитку підприємства.

Таблиця 3.9

Перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища і зовнішніх можливостей та погроз розвитку підприємства

Найменування сильних сторін і можливостей розвитку	Найменування слабких сторін і загроз розвитку
<i>А. Внутрішнє середовище</i>	
<i>І. Сильні сторони</i>	
<i>І. Слабкі сторони</i>	
1.1. Фінансовий стан:	1.1. Фінансовий стан:
Найменування сильних сторін і можливостей розвитку	Найменування слабких сторін і загроз розвитку
<i>А. Внутрішнє середовище</i>	
<i>І. Сильні сторони</i>	
<i>І. Слабкі сторони</i>	
– висока прибутковість;	– низька прибутковість (збитковість);
– незалежність;	– залежність;
– висока платоспроможність.	– низька платоспроможність.
1.2. Технічний рівень виробництва:	1.2. Технічний рівень виробництва:
– низький ступінь зносу основних фондів;	– високий ступінь зносу основних фондів;
– високий ступінь фондоозброєності праці;	– низький ступінь фондоозброєності праці;
– високий рівень фондівіддачі.	– низький рівень фондівіддачі.
1.3. Конкурентоздатність продукції:	1.3. Конкурентоздатність продукції:
– низька питома вартість продукції;	– висока питома вартість продукції;
– високий рівень продуктивності продукції;	– низький рівень продуктивності продукції;
– висока економічність продукції.	– низька економічність продукції.
<i>Б. Зовнішнє середовище</i>	
<i>І. Можливості</i>	
<i>І. Загрози</i>	
1.1. Конкурентостійкість:	1.1. Конкурентоздатність:
– слабкий тиск споживачів;	– сильний тиск споживачів;
Найменування сильних сторін і можливостей розвитку	Найменування слабких сторін і загроз розвитку
– слабкий тиск конкурентів;	– сильний тиск конкурентів;
– слабкий тиск постачальників	– сильний тиск постачальників
1.2. Конкурентна позиція:	1.2. Конкурентна позиція:
– велика частка ринку;	– невелика частка ринку;
– невеликий розрив з лідером;	– великий розрив з лідером;
– слабкий рівень конкуренції.	– сильний рівень конкуренції.

Схему взаємозв'язку комплексу матриць і SWOT-аналізу подано на рис.

3.26.

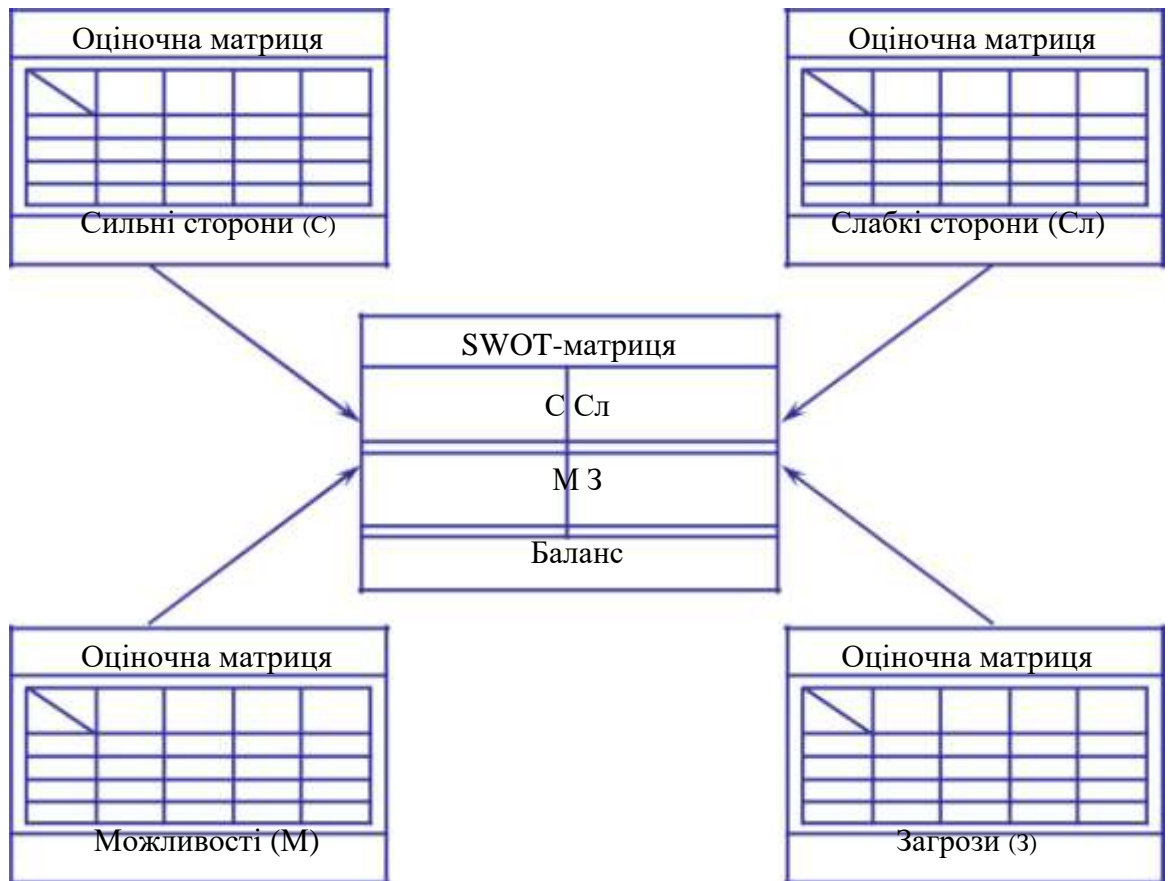


Рис. 3.26. Схема взаємозв'язку комплексу матриць SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язку будується матриця SWOT-аналізу. SWOT-аналіз по суті являє собою стратегічний баланс активів (сильних внутрішніх сторін і зовнішніх можливостей) і пасивів (слабких внутрішніх сторін і зовнішніх загроз) підприємства. У цьому балансі є статті, що залежать від діяльності підприємства – сильні та слабкі його сторони, і статті, які не залежать від діяльності підприємства – зовнішні можливості та загрози. Крім того, статті стратегічного балансу можна класифікувати за такою ознакою – рівень важливості фактору.

У загальному вигляді стратегічну матрицю SWOT-аналізу подано у табл. 3.10.

Загальна оцінка стратегічного потенціалу розвитку підприємства (P) має такий вигляд:

$$P = A - П, \quad (3.2)$$

де A – загальні активи розвитку підприємства (сильні його сторони і зовнішні можливості);

Π – загальні пасиви розвитку підприємства (слабкі його сторони і зовнішні загрози).

Таблиця 3.10

Стратегічна матриця SWOT-аналізу розвитку підприємства

Актив (А)	Рівень важливості фактору	Пасив (П)	Рівень важливості фактору
I. Сильні сторони підприємства 1.1 1.2		I. Слабкі сторони підприємства 1.1 1.2	
Разом I розділ (С)		Разом I розділ (Сл)	
II. Зовнішні можливості для підприємства 2.1 2.2		II. Зовнішні загрози для підприємства 2.1 2.2	
Разом II розділ (М)		Разом II розділ (З)	
Усього активи (I р. + II р.)		Усього пасиви (I р. + II р.)	

Якщо AP і $C \gg C_l$, підприємство, яке аналізується, має можливості для виходу з фази кризи життєвого циклу шляхом реструктуризації та реорганізації.

При $A > P$ і $C > C_l$ може з'ясуватися, що у підприємства недостатньо сильних внутрішніх сторін і зовнішніх можливостей для виходу з фази кризи життєвого циклу, тому корпоративною стратегією його є приєднання або продаж іншому підприємству.

В усіх інших випадках підприємство не має стратегічного потенціалу для виходу із фази «криза» життєвого циклу і воно має бути ліквідованим.

На одинадцятому етапі – «Заклучний вибір портфеля стратегій розвитку» – виходячи з результатів SWOT-аналізу, здійснюється остаточний вибір портфеля стратегій розвитку підприємства.

На дванадцятому етапі – «Визначення мети розвитку» – уточнюється головна мета розвитку підприємства.

І на закінчення здійснюється етап «Побудова «дерева цілей» розвитку, на якому головна мета розвитку за допомогою ієрархічного дерева розкладається на підцілі, які її визначають. Як такі підцілі виступають компоненти конкурентного статусу підприємства. На рис. 3.27 зображено «дерево цілей» розвитку підприємства.

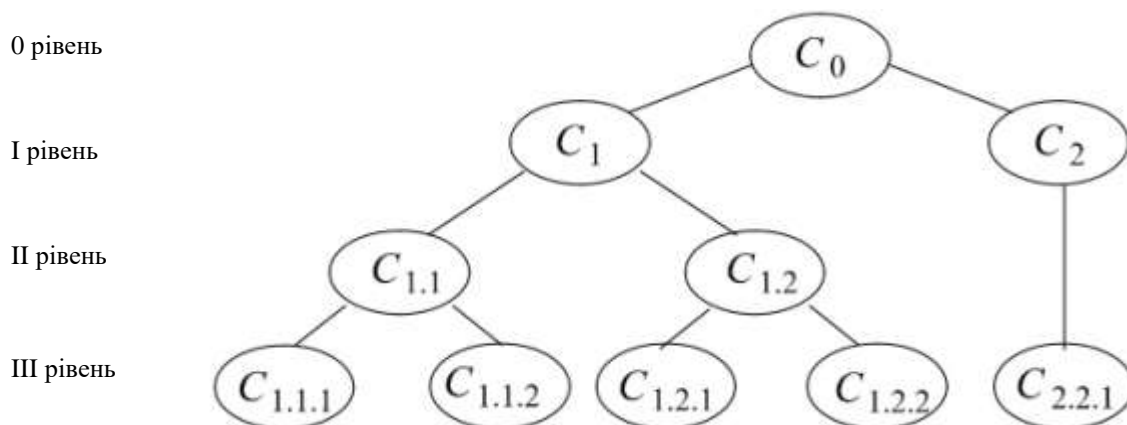


Рис. 3.27. Дерево цілей розвитку підприємства

На рис. 3.26 – C_0 – головна мета розвитку підприємства – підтримка його високого конкурентного статусу (КС) з метою утримання підприємства у фазі росту життєвого циклу; C_1 , C_2 – підцілі I-го рівня розвитку підприємства – підтримка на високому рівні компонентів конкурентного статусу підприємства (KP , KS , KY); $C_{1.1}$ і $C_{1.2}$ – підцілі II рівня розвитку підприємства – підтримка на високому рівні складових елементів підцілі компоненти KS підприємства (FS , TU , $KП$); $C_{2.1.1}$, $C_{2.1.3}$, $C_{2.2.2}$, $C_{2.2.3}$, $C_{3.3.3}$ – цілі III рівня розвитку підприємства – підтримка високого рівня розвитку приватних напрямків KS підприємства.

Таким чином, наведений вище підхід дозволяє вибрати портфель стратегії підприємства в умовах кризи в залежності від його фази життєвого циклу та рівня управління.

Висновки до розділу 3.

1. Різноманітність варіантів вибору стратегії робить проблему оцінки стратегії, яка обирається, дуже складною в практичній реалізації. Складність багатофакторної проблеми вибору стратегії може бути в певній мірі переборена шляхом використання матричних моделей.

2. Вибір стратегії розвитку підприємства в антикризових умовах слід здійснювати, базуючись на технології прийняття управлінських рішень. Зміст прийняття стратегічних рішень визначається етапами процесу підготовки та прийняття рішень. У роботі пропонується використовувати проблемний тип прийняття управлінських рішень.

3. Запропоновані у роботі проблемний тип прийняття управлінських рішень для вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи базується на комплексному використанні матричного підходу та SWOT-аналізу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведених досліджень здійснені теоретичні узагальнення і практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо вдосконалення аналізу та формування стратегії підприємства. Основні висновки і результати, що впливають із наукових досліджень, зводяться до такого.

1. Діагностика – це один з найважливіших етапів у процесі прийняття управлінських рішень, особливо при виборі стратегії розвитку підприємства у фазі —кризи».
2. Одним з інструментів діагностики конкурентного статусу підприємства є експертні системи, які дають можливість подати конкурентний статус підприємства у вигляді ієрархічного графа, що включає чотири рівні.
3. При діагностиці конкурентного статусу підприємства необхідно використовувати продукційну модель.
4. У теорії експертних систем використовуються два види алгоритмів пошуку: пошук у глибину та в ширину. При діагностиці конкурентного статусу підприємств необхідно використовувати алгоритм пошуку в ширину.
5. Теорія графів – інструмент, за допомогою якого оцінка конкурентного статусу підприємства, що аналізується, розкладається на складові компоненти, що дозволяє визначити чинники, які впливають на його кризовий стан.
6. Вихідним початком управління стратегічним розвитком підприємства в кризових умовах є оцінка фази життєвого циклу, у якій воно знаходиться. Як критерій такої оцінки в дослідженні запропоновано використовувати показник конкурентного статусу підприємства, під яким розуміється його порівняльна характеристика стосовно основних конкурентів, його внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в

окремих сегментах ринку і здатності протистояти впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

7. Загальна модель оцінки конкурентного статусу підприємства містить у собі такі компоненти: конкурентоспроможність підприємства, конкурентну позицію підприємства і його конкурентну стійкість. Усі складові компоненти конкурентного статусу підприємства знаходяться в структурно-логічному взаємозв'язку і доповнюють один одного.
8. Оцінку конкурентного статусу підприємства пропонується здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв. Тільки взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства і визначити фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться.
9. У теорії і практиці існують різні підходи до якісної оцінки конкурентного статусу підприємства. Найбільш розповсюдженим є матричний підхід, що і використовується в даному дослідженні.
10. Для кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства застосовується інтегральний показник, побудова якого заснована на методах таксономії. Використання інтегрального показника дозволяє визначити градієнт зміни конкурентного статусу підприємства.
11. Різноманітність варіантів вибору стратегії робить проблему оцінки стратегії, яка обирається, дуже складною в практичній реалізації. Складність багатофакторної проблеми вибору стратегії може бути в певній мірі переборена шляхом використання матричних моделей.
12. Вибір стратегії розвитку підприємства в антикризових умовах слід здійснювати, базуючись на технології прийняття управлінських рішень. Зміст прийняття стратегічних рішень визначається етапами процесу підготовки та прийняття рішень. У роботі пропонується використовувати проблемний тип прийняття управлінських рішень.
13. Запропоновані у роботі проблемний тип прийняття управлінських рішень для вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи

базується на комплексному використанні матричного підходу та SWOT-аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.Л. Конкурентные преимущества фирмы – М.: ОАО —Типография —НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом., 1999. – 416 с.
3. Антикризисное управление / Под ред. Минаева Э.С. и Панагушина В.П. – М.: ПРИОР, 1998. – 432 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов издателей «Тандем»; Изд-во «ЭКМОС», 1999. – 368 с.
5. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. – К.: Никацентр, 1998. – 480 с.
6. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.06.01.. – Х.: ХДЕУ. – 2001. – 172 с.
7. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль. – «Економічна думка». – 2011. – С.44-50
8. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств / Т. Г. Бурденюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр. – Вип. 1. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – С.39-50
9. Гаврилова Т.А., Хорошевский В.Ф. Базы интеллектуальных систем. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
10. Галимов Э.М. Феномен жизни: между равновесием и нелинейностью. Происхождение и принципы эволюции. – М.: Едиториал УРСС, 2001. – 256 с.
11. Герчиков И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е издание. – М.: «Банки и биржи», 1995 – 478 с.
12. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. – Железнодорожный (Московская область): НПЦ Крылья, 1998. – 224 с.
13. Голиков В.И. Теория принятия управленческих решений. – К., 1976. – 186 с.

14. Градов А.П. Технический уровень производства машиностроительных производственных предприятий: Экономический анализ. – Л.: Машиностроение, Ленинград. отд-ние, 1984. – 174 с.
15. Гросул В. А. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Бізнес Інформ. - 2015. - № 11. - С. 393-399.
16. Давыдова Г.В., Беликов Ю.А. Методика количественной оценки банкротства предприятий // Управление риском. – 1999. – № 3. – С. 13 - 20.
17. Далевська Н. М. Напрями функціональної трансформації суб'єктів міжнародних відносин за умов глобалізації світової економіки / Н. М. Далевська // Бізнес Інформ. - 2014. - № 11. - С. 14-19.
18. Демешок О. О. Стратегічний потенціал промисловості України: проблеми та перспективи формування : [монографія] / О. О. Демешок; НАН України, Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку. - Київ : ДУ ІЕПСР НАН України : В. С. Вишемирський, 2016. - 495 с.
19. Джексон П. Введение в экспертные системы. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 624 с.
20. Диагностика производственных систем/ Под ред. Аунапу Ф.Ф. - Иркутск: ИЦНТИ, 1972. - 39 с.
21. Дробитько Н.А. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємства: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 Х.: ХДЭУ – 2002. – 225 с.
22. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
23. Забродский В.А., Кизим М.О. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 108 с.
24. Забродский В.А., Кизим Н.А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 82 с.
25. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-

производственных систем. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

26. Забродский В.А., Клебанова Т.С., Скурихин В.И. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия. – К.: Северо-научный центр НАН Украины. Изд-во «Манускрипт». – 1994. – 78 с

27. Задорожний З.В., Ковальчук Є.К., Панасюк В.М. Облік в галузях економіки: Навчальний посібник. - Тернопіль: Економічна думка, 2010. - 245 с.

27. Івченко Є. А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства : монографія / Є. А. Івченко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Донецьк : Юго-Восток, 2012. - 167 с.

28. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Научн. ред. В.А. Припснов. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.

29. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 108 с.

30. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 226 с.

31. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С. М. Клименко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 343-347.

32. Кобець С. П. Методичний підхід до моделювання управлінських рішень в аспекті управління конкурентною стійкістю підприємств / С. П. Кобець // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 309-314.

33. Ковалёв А.П. Диагностика банкротства. – М.: Финстатформ, 1995. – 96 с.

34. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства. – СПб.: Аудит-Ажур, 1994. – 162 с.

35. Ковальчук, Є. П. Інформаційні ресурси в обліку та їх роль у підвищенні ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Є. П. Ковальчук, В. М. Панасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. – 2011. – № 3. – С. 73-75

36. Ковальчук, Є. К. Реформування системи бухгалтерського обліку, як умова ефективного управління [Текст] / Є. К. Ковальчук, В. М. Панасюк // Тенденції розвитку обліку і аналізу як складових інформаційної системи менеджменту підприємства : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. [м.

Тернопіль, 29-30 листоп. 2012 р.] / редкол. : Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, З. В. Гуцайлюк [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2012. - С. 32-34.

37. Ковальчук, Є. Бухгалтерський облік як інформаційна система управління / Є. Ковальчук, В. Панасюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2010. – Вип. 6. – С. 77-80.

38. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства / О. І. Ковтун // Економіка України. - 2014. - № 9. - С. 19-34.

39. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, консультации и методы: Пер. с франц. –М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

37. Корнеев В.В., Гареев А.Ф., Райх В.В. Базы данных. Интеллектуальная обработка информации. – М.: Издатель Могилёва С.В., Издательство Колидж, 2001. – 496 с.

38. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с.

39. Костирко Л. А. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. А. Костирко, Р. О. Костирко, Н. В. Темнікова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2014. - 431 с.

40. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів екон. спец. / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2017. - 459 с.

41. Лапуста М.Г., Шармукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.

42. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2000. – 392 с.

Лучко, М. Р. Консолідація фінансової звітності [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. Р. Яцишин. - Тернопіль : ТНЕУ, 2017. - 281 с.
Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/28695>

43. Македон В. В. Стратегії розвитку ТНК у системі міжнародного бізнесу : монографія / В. В. Македон, Ю. В. Вдовиченко; Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля. - Д., 2013. - 263 с.

44. Мартиненко В. В. Формування стратегічних пріоритетів зміцнення економічної безпеки національної економіки України / В. В. Мартиненко

// Актуал. проблеми економіки. - 2015. - № 5. - С. 133-143.

45. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.Н. Баркака, Л.С. Тарасевича, А.Н. Майзеля. – СПб.: Изд. «Питер», 2000. – 624 с.

46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

47. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств : монографія / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. - Л., 2013. - 191 с. –

48. Мних Є. В. Аналіз інтегрованості стратегії і тактики розвитку підприємництва / Є. В. Мних // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2014. - № 794. - С. 61-66.

49. Негашев Е.В. – Анализ финансового предприятия в условиях рынка. – М.: Высшая школа, 1997. –192 с.

50. Нейлор К. Как построить свою экспертную системы: Пер с англ. – М.: Энергоатомиздат, 1991. – 286 с.

51. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент, – К.: ТОВ «УВПК Ексоб», – 2001. – 560 с.

52. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Синеок Г.Ф. Менеджмент организаций. – К.: ТОВ «УВПК»ЕКОБ, 2001. – 392 с.

53. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.

54. Облік в галузях економіки (в схемах і таблицях) [Текст] : навч. посіб. / З. В. Задорожний, Є. К. Ковальчук, В. М. Панасюк, О. Г. Бродовська. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2012. - 200 с.

55. Облік і звітність за міжнародними стандартами [Текст] : навч. посіб. / З. В. Задорожний, В. М. Панасюк, Є. К. Ковальчук, В. Ю. Бродовський. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. - 446 с.

56. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання : колект. монографія / В. І. Кузь, С. А. Ілащук, Л. Ф. Маценко, І. І. Чала, Н. В. Кудлаєва; Буков. держ. фін.-екон. ун-т. - Чернівці : Технодрук, 2016. - 239 с.

55. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / Русская академия наук. – М.: Азбуковник, 1998. – 944 с.

56. Омаров Ш. А. О. Науково-практичні аспекти впровадження концепції сталого розвитку: зарубіжний і вітчизняний досвід / Ш. А. О. Омаров // Проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 61-67.

57. Оре О. Теория графов. – М.: Наука, 1987. – 380 с.

58. Осадник В. Выбор стратегии с помощью аналитико-иерархического процесса // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 6. – С. 112 - 11.

59. Панасюк В. М. Формування інформаційно-аналітичної бази підприємства / В. М. Панасюк, Н. М. Підлужна // Проблеми економіки України: Збірник наукових праць: Вип. 11 / Відп. За Вип. проф. М.С.Пушкар. – Тернопіль, 2006. – С.79-83.

60. Панасюк, В. М. Інформаційна система управління соціальною інфраструктурою регіону [Текст] / В. М. Панасюк // Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 31 травня-01 червня 2018 р.] / редкол. : О. В. Адамик, В. А. Дерій, З. В. Задорожний [та ін.]. - Тернопіль: ТНЕУ, 2018. - С.327-330.

61. Панасюк В. М. Аналіз ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств із використанням економіко-математичного моделювання / В. М. Панасюк, О. М. Черешнюк, Т. В. Лендюк // Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи: [матеріали XV Міжнародного наукового семінару, Київ – оз. Світязь, 4–8 липня 2016 року] / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка; Національна академія управління ; Міжнародна академія інформатики. – К.: Національна академія управління, 2016. – С. 288–291

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

58. Пилипенко А.А. Формирование организационно-экономического механизма обеспечения устойчивости работы предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.06.01. – Х. – 1999. – 188 с.

59. Податковий облік: організація, нормативне забезпечення, податкові розрахунки, звітність/ В.М. Панасюк, Є.К. Ковальчук, С.В. Бобрівець – Тернопіль: Астон, 2003

61. Поповская Е.В. Анализ зарубежного опыта стратегического планирования // Методы хозяйствования в условиях планово-рыночной экономики. – М.: Изд. НИИУ, 1991. – С. 97 - 102

62. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993 – 896 с.

63. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер з англ. А Олейник, Р.Скільський. – К.: Основа, 1998. – 390 с.

64. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и реализации. – М.: Экономика, 1988. – 127 с.

65. Романов А.Н., Одинцов Б.Е. Советующие информационные системы в экономике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 487 с.

66. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Менеджмент (Современный российский менеджмент) – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504 с.

67. Скриньковський Р. М. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища / Р. М. Скриньковський, Г. Павловські, В. В. Воробйов // Бізнес Інформ. - 2016. - № 10. - С. 371-376.

68. Смирнов С.В., Ефимушкин С.Н., Колотов А.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 404 с.

69. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д. О. Сомов // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 273-278.

70. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления – М.: Наука, 1990. – 200 с.

71. Тарасенко О. М. Аналіз актуальності стратегії позиціонування / О. М. Тарасенко, С. О. Солнцев // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України "КПІ" : зб. наук. пр. - 2016. - Вип. 13. - С. 409-417.

72. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття "Організаційний розвиток" / І. П. Тимченко // Бізнес Інформ. - 2016. - № 3. - С. 99-107.

73. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
74. Тридед А.Н. Модели стратегий предприятия. Весник Харьковского государственного политехнического университета. – 2000. - № 92. – С. 158 - 161.
75. Уотермен Д. Руководство по экспертным системам. Пер. с англ. – М.: Мир, 1989. – 388 с.
76. Управленческое консультирование: Пер с англ. / Под ред. Кубра М. – М.: Питерэксперт, 1992. Т.1. – 319 с.
77. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 1997. – 352 с.
78. Хорунжак, Н. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності [Текст] / Надія Хорунжак // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2018. – Вип. 1. – С. 85-97.
79. Khorunzhak N. M. Kryteria i metody oceny poziomu dostosowania metody analizy ekonomicznej do wymagan zaradzania przedsiebiorstwem / N. M. Khorunzhak, V. I. Kondrytch // Studia i materiały. Europejska uczelnia w Warszawie (Oficyna wydawnicza europejskiej uczelni). – 2016. – Zeszyt 12. – S. 57-69.
80. Хорунжак Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення ризиків фінансових установ в умовах невизначеності / Н. М. Хорунжак // Вісник Університету банківської справи. – 2015. – № 2. – С. 119–125. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_22.
81. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Стратегическое управление. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
82. Юксвярав Р.К., Хабанук М.Я., Леймани Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.
83. Ястремская Е.Н., Строкович А.В. Стратегическое инвестирование предприятий: Монография. – Х.: РИО ХГДАТУ, 1989. – 182 с.
84. Яцишин С. Р. Досвід країн ЄС у формуванні облікової політики підприємств з врахуванням вимог Європейського законодавства / С. Яцишин // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 6, 2015.

[Електронний ресурс]. Режим доступу :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4137>.

85. Яцишин, С. Р. Ознаки міжнародної системи бухгалтерського обліку / Світлана Яцишин // Формування інформаційного потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. ПДАТУ [Кам'янець-Подільський, 18-19 квітня 2013 р.] – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 202-205.

86. Яцишин, С. Р. Інформаційні потоки системи бухгалтерського обліку в управлінні підприємством / Світлана Яцишин // Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль – Чортків, 26-27 квітня 2012 р.] – Чортків, 2012. – С. 381-383.

87. Яцишин С. Р. Методика і технологія консолідованої фінансової звітності / С. Яцишин // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 8, 2016. Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5113>.

88. Яцишин, С. Р. Етапи формування консолідованої фінансової звітності [Текст] / Яцишин С. Р., Хаблюк О. А. // Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія : зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [м. Тернопіль, 26 черв. 2018 р.] / редкол. : Bartosiewicz Sławomir, Henning Dräger, Korzeb Zbigniew [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - С. 69-72.

89. Яцишин, С. Р. Форми реорганізації підприємств у процесі укрупнення / С. Р. Яцишин, І. Д. Бенько // Сталий розвиток економіки. - 2015. - № 2. - С. 98-108.