**Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства**

1.1 Зміст і завдання стратегічного аналізу

1.2 Поняття економічної стратегії

1.3 Стратегічні цілі підприємства

1.4 Класифікація стратегій підприємства

1.5 Методи стратегічного аналізу

**1.1 Зміст і завдання стратегічного аналізу**

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей.

Метою стратегічного аналізу є опис об’єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливостей розвитку цих об’єктів.

Об’єктом стратегічного аналізу є окремі підрозділи, сфери діяльності або продукти підприємства.

Предмет стратегічного аналізу – концептуальні напрями функціонування та розвитку підприємства, його ресурси і можливості, що розглядаються з позиції нарощування стратегічного капіталу та зміцнення його позиції на ринку в довготерміновому аспекті.

Основними питаннями, на які намагаються найти відповідь є такі:

– В якому становищі перебуває підприємство зараз?

– В якому становищі воно має бути через певний проміжок часу?

– Які шляхи досягнення цього становища існують?

Результат стратегічного аналізу, як правило, представляють у вигляді системної моделі об’єкта та його оточення. Для складання системної моделі виконують аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища виконує відділ збуту (маркетингу), а внутрішнього середовища – планово-економічний відділ, бухгалтерія або служба внутрішнього аудиту.

Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що його використовують для вибору конкретної стратегій із набора можливих альтернатив.

Складання стратегії підприємства вимагає вирішення таких завдань:

– визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів;

– визначення стратегічних цілей і шляхів їх досягнення;

– формування стратегії для досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства;

– реалізація стратегічного плану;

– оцінювання результатів діяльності.

Стратегічний аналіз використовують як інструмент при формуванні стратегії для досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства. Формування стратегії передбачає розроблення плану дій та їх коригування у випадку непередбачених змін ситуації у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Таким чином, стратегія підприємства складається із запланованих дій і поправок, якщо цього вимагає ситуація на ринку.

**1.2 Поняття економічної стратегії**

Поняття «стратегія» у сфері економіки й економічних досліджень має ряд тлумачень.

Стратегію розуміють як план (напрям розвитку на базі прогнозу), як принцип поведінки (реально здійснювана модель поведінки), як позицію (розміщення на конкретному ринку), як перспективу і як прийом (маневр у конкурентній боротьбі) [84, с. 23].

Дж. Куїнн визначає стратегію як план, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії в певне узгоджене ціле [84, с. 38].

Б. Будзан вважає, що стратегія – це набір правил, якими керуються в прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення певних цілей [22, с. 71].

Я. Жалило відзначає, що в підсумковій аналітичній записці до дослідницького проекту «Стратегічні документи соціально-економічного розвитку», який виконали фахівці Міністерства економіки та питань європейської інтеграції разом з експертами Програми розвитку ООН дається відразу три визначення стратегії:

1) «довгострокова узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки, галузі, регіону тощо»;

2) «система концептуальних цілей та інструментів для їх досягнення...те, що поєднує тактичні короткострокові дії у систему, яка забезпечує високий результат... у цілому за стратегічний період»;

3) «довгостроковий узагальнений план управління обраною сферою або системою».

Об’єднавши ці визначення, Я. Жалило дає таке визначення поняття економічної стратегії: «цілісна система дій суб’єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період» [49].

Таким чином, у трактуванні поняття стратегія обов'язковою складовою є наявність цілі. Під цілями розуміють інструмент управління, що має різні способи застосування, тобто правила, на підставі яких приймаються рішення, що дають менеджерові можливість скеровувати діяльність фірми та відслідковувати її результати. Стратегічні цілі повинні бути довгостроковими, реальними, тобто узгодженими з можливостями, та їх досягнення повинне забезпечувати сталий розвиток організації.

**1.3 Стратегічні цілі підприємства**

Основним етапом розробки стратегії є формулювання перспективних цілей, які, як правило, мають довгостроковий характер, і визначення завдань, які необхідно вирішити для їх реалізації, що в цілому визначає вибір пріоритетного напряму використання обмежених ресурсів. Будь-яка організація не може успішно функціонувати без визначення основних напрямів своєї діяльності, які задаються цільовими орієнтирами. Формування цілей підприємства таким чином, щоб вони відповідали цілям власників і співробітників, потребам клієнтів і не суперечили зовнішньому оточенню – запорука його успішного розвитку.

Стратегічне управління починається з усвідомлення місії організації, яка являє собою головну загальну мету підприємства, що виражає його роль у суспільстві, його призначення. Вона також визначає суть і принципи діяльності організації, її філософію й сенс існування. Місія відображає потреби зовнішніх стосовно неї суб'єктів, вона повинна відповідати на запитання: чим і кому корисне це підприємство, яку й чию потребу воно задовольняє. У широкому розумінні місія визначає, як підприємство служить суспільству.

Місія не може бути стандартною для всіх підприємств галузі, вона повинна бути індивідуальною й відображати ті риси, які відрізняють одне підприємство від іншого. Місія підприємства служить базою для побудови й корекції його цілей. Стратегічні цілі підприємства підпорядковані його місії, але вони, перш за все, відображають потреби власників і співробітників підприємства.

Отже, цілі повинні мати ряд характеристик. По-перше, вони мають бути прийнятні для всіх учасників процесу їх досягнення. По-друге, цілі мають бути реальні, тобто можливість досягти їх не повинна викликати сумніви. По-третє, вони мають бути кількісно визначені. Причому термін досягнення тієї чи іншої мети має бути чітко визначений. Різні цілі не повинні суперечити одна одній.

Відрізняють стратегічні й тактичні цілі. Тактичні цілі характеризують ті проміжні пункти, через які досягаються довгострокові цілі. Набір щорічних тактичних цілей має бути для кожної довгострокової цілі.

Щоб відповістити на запитання, які цілі ставлять перед собою фірми, потрібно звернутися до механізму й джерела їх встановлення. Найбільш плідним підходом вважається розуміння мети через усвідомлені потреби [7, с. 53] і очікувані результати [80]. Усвідомлення потреб передує формулюванню мети й визначає її характер. Мета задається фірмі або колективом працівників, або власником, або менеджерами (це залежить від форми власності). Цілями фірми є найбільш значущі усвідомлені загальні потреби, порівняні з можливими результатами її діяльності. Найбільш значущими цілями фірм на сьогодні є: задовільна (частіше) або максимальна маса або норма прибутку; підкорення більшої частки галузевого ринку; зростання фірми, розширення її діяльності, як у межах галузі, так і поза її межами; досягнення певного обсягу виробництва й рівня продажів; досягнення влади над ринком (остання мета найбільш характерна для корпорацій, менеджери яких намагаються збільшити свої доходи й престиж) [48, с. 137].

В економічній теорії головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку. Уперше таке формулювання мети діяльності фірми запропонував А. Курно в 1838 р. Однак така мета є припущенням під час побудови теорії поведінки ідеальної раціональної фірми, що і на сьогодні розглядається у всіх підручниках економічної теорії. Сучасні дослідження поведінки реальних фірм не підтверджують їх прагнення до максимізації прибутку, тому розглядати максимізацію прибутку як єдину мету фірми багато дослідників вважають некоректним [38, с. 115].

 Фахівці з управління запропонували інші формулювання глобальної мети діяльності комерційної організації. Наприклад, Е. Пенроуз висував як головну мету діяльності підприємства – досягнення достатньої норми прибутку, В. Баумоль – максимізацію обороту (валового доходу) при мінімальному прибутку, О. Вільямсон – максимізацію корисності для керівної ланки. До досягнення максимального обсягу продажів прагнуть менеджери японських корпорацій, у цьому вони вбачають запоруку довгострокової стабільності фірми.

 Г. Форд також ставив під сумнів практичність такої мети, як максимізація прибутку, тому що прагнення до прибутку вимагає підвищення цін для споживача й зменшення заробітної плати, внаслідок чого звужується ринок збуту [133, c. 55]. Таким чином, прагнення до максимального прибутку може призвести до такої ситуації, коли прибуток зникне зовсім, оскільки знизяться продажі. Г. Форд вбачав головну мету підприємства в наданні споживачеві доступних і якісних товарів та послуг. Однак він підмінює поняття мети поняттям «функція», тому що надання споживачеві певних товарів і послуг є функцією підприємства, а не його метою. Така підміна є поширеним явищем. Так, Л. фон Мізес називає метою фірми обслуговування споживача. Однак, поняття «функція» й «мета» не тотожні. Так, у системному підході функція будь-якої системи, у тому числі й фірми, трактується як сенс її існування, призначення, необхідність, функція задається системі середовищем її перебування. З подібним трактуванням узгоджується розуміння функції як ролі, що виконуються системою стосовно середовища [98, с. 49]. Таким чином, функція фірми визначається суспільним поділом праці й полягає в задоволенні суспільних потреб у певному товарі або послузі [48, с. 36]. Під метою же розуміють бажаний стан (значення) функцій системи.

П. Друкер визначив основну мету підприємства як виживання в умовах, що змінюються, а концепцію максимізації прибутку вважав помилковою, незалежно від того, в якому періоді – короткостроковому чи довгостроковому – максимізується прибуток [145]. П. Друкер так висловлювався з приводу мети діяльності підприємства: «Мета повинна лежати за межами самого підприємства. Отже, мета повинна перебувати в суспільстві, тому що підприємство є органом суспільства. І є тільки одне визначення мети підприємства, що здатне витримати перевірку: вона повинна створити споживача. … Покупець є фундаментом підприємства й підтримує його існування. Він один дає роботу. Щоб задовольняти бажання й потреби споживача, суспільство довіряє ресурси, які виробляють багатство, діловому підприємству. Саме довіряє, воно не бажає надавати ці ресурси будь-кому іншому» [43, c. 117].

П. Перотто [92] також вважає головною довгостроковою метою підприємства збереження його присутності на ринку, що передбачає здатність адаптуватися до зміни попиту, технології, цін ресурсів і їх доступності на ринку.

У праці [23, с.11] головну мету діяльності сучасного підприємства автор вбачає у максимізації добробуту власників, що вимагає збільшення ринкової вартості компанії. Максимізація вартості підприємства визнається як глобальна мета діяльності фірми всіма фінансистами теоретиками [91, с. 19].

Таким чином, сучасне підприємство може у своїй діяльності мати декілька цілей. Головне завдання полягає в тому, щоб визначити, яка з них є пріоритетною. Найпоширенішим вважається підхід, якій передбачає, що цілі формуються в результаті раціонального вибору, здійснюваного особою, що приймає рішення. При цьому для збереження принципу раціональності повинні дотримуватися такі умови: по-перше, мету, яка формується, не можна досягти автоматично. По-друге, необхідно мати повне уявлення про шляхи досягнення мети при існуючих обмеженнях зовнішнього й внутрішнього середовища. По-третє, особа, яка приймає рішення, зобов'язана мати інформацію й здатність генерувати й аналізувати альтернативи, пов'язані з можливістю досягнення цілі. По-четверте, необхідно здійснити обґрунтований вибір тієї альтернативи, що якнайкраще відповідає поставленим цілям [25, с. 86].

**1.4 Класифікація стратегій**

Стратегія організації може розглядатися на різних рівнях. Так, наприклад, для комерційної корпорації можна виділити:

– корпоративну стратегію, що визначає, які види бізнесу й у якій комбінації буде розвивати ця корпорація;

– стратегії бізнесу, які визначають, яким чином і за рахунок яких факторів будуть розвиватися окремі види бізнесу;

– функціональні (спеціальні) стратегії, які визначають стратегію здійснення тих або інших функцій;

– операційна стратегія, що визначає, як будуть розвиватися структурні одиниці, розробляється всередині функціональних напрямів.

Отже, у кожній організації можуть бути розроблені декілька функціональних стратегій: інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова та ін.

Наприклад, інновації розглядаються як спосіб підвищення продуктивності факторів виробництва, зниження витрат виробництва та підвищення попиту на товари й послуги шляхом оновлення продукції. Таким чином, основні стратегії (цілі) інноваційної діяльності: стратегія підвищення якості продукції, стратегія низьких витрат, стратегія зниження ціни, стратегія збільшення обсягу виробництва, стратегія освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару [118, с. 327-328].

Стратегія підвищення якості веде до збільшення прибутку, але є значний ризик, що витрати на випуск більш якісної продукції будуть настільки великі, що буде неможливим їх компенсувати ні шляхом підвищення ціни, ні шляхом розширення обсягу продажів.

Стратегія низьких витрат відкриває дві можливості. Вона дає змогу збільшити свою частку на ринку за рахунок зниження цін або забезпечити більший прибуток у випадку збереження колишніх цін. Однак зайва концентрація на зниженні витрат може призвести до того, що компанія втратить лідерство у випадку впровадження нових технологій у конкурентів.

Зниження ціни товару дасть змогу зміцнити свої позиції на ринку, але якщо не вдасться знизити витрати, вона може призвести до скорочення прибутку.

Збільшення обсягу виробництва здатне привести до збільшення прибутку за рахунок використання ефекту масштабу.

Освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару дає змогу збільшити продажі, дохід і прибуток. Головне завдання – знайти сектор, де немає конкурентів або конкуренція.

Однак дослідження показують, що в сучасних умовах фірми-новатори розраховують не стільки на збільшення обсягів виробництва й зниження витрат, скільки на збільшення конкурентних переваг за рахунок підвищення гнучкості виробництва, більш повного задоволення потреб споживачів продукції, швидкого реагування на зміни в попиті, підвищення якості продукції та розширення її номенклатури. Таким чином, наголос робиться не на безпосередньому економічному результаті, а на довгострокових наслідках нововведень, на чолі кута ставиться більш широка стратегічна перспектива.

Всі **стратегії створення стійких конкурентних переваг** об’єднуються в три типових варіанти: або мінімізація витрат, або диференціація продукту, або зосередження на певному сегменті ринку.

Ю. Юданов запропонував наступну класифікацію конкурентної стратегії комерційних фірм.

1. Віолентна – стратегія конкурентної боротьби найбільш великих фірм, що базується на ставці на зниження витрат виробництва. Це досягається за рахунок організації масового випуску продукції та досягненні економії на масштабах виробництва.

2. Патієнтна – стратегія конкурентної боротьби, спрямована на випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості (стратегія ринкової ніші).

3. Комутантна – стратегія конкурентної боротьби, що передбачає максимально гнучке задоволення невеликих потреб локальних ринків. Цієї стратегії дотримуються, як правило, невеликі фірми.

4. Експлерентна – стратегія конкурентної боротьби орієнтована на радикальні нововведення.

**1.3 Методи стратегічного аналізу**

Будь-яке підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, тому не може не враховувати сучасних макроекономічних процесів. Водночас підприємство як компонент мікроекономіки відображає інтереси, насамперед, самих суб'єктів виробничо-господарської діяльності.

З метою стратегічного аналізу використовують метод SWOT, метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, метод аналізу витрат і ланцюжка цінності.

*Метод SWOT*(у перекладі з англ. — сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв’язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв’язки між ними, що може бути використано для розробки цілей підприємства та концепції його розвитку. Томпсон і Стрикланд пропонували приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов’язаних із зовнішнім середовищем.

*Сильні сторони:*

високий рівень компетентності;

адекватні фінансові ресурси;

висока кваліфікація персоналу;

добра репутація у покупців і клієнтів;

відомий лідер ринку;

винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства;

можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва;

захищеність від сильного конкурентного тиску;

технологія, що відповідає сучасним вимогам;

наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;

переваги в сфері витрат;

перевірений часом менеджмент.

*Слабкі сторони:*

відсутність чітких стратегічних напрямів;

погіршення конкурентної позиції;

застаріле обладнання;

низька прибутковість;

відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;

вразливість щодо відношення до конкурентного тиску;

наявність внутрішніх виробничих проблем;

відставання у сфері досліджень і розробок;

вузька виробнича лінія;

слабке знання ринкової ситуації;

неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

*Можливості:*

вихід на нові ринки або сегменти ринку;

розширення виробничої лінії;

збільшення випуску різноманітної продукції;

вертикальна інтеграція;

можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію;

прискорення росту ринку.

*Загрози:*

можливість появи нових конкурентів;

сповільнення росту ринку;

зростаючий конкурентний тиск;

несприятлива політика держави;

зміна потреб і смаків споживачів;

несприятливі демографічні зміни.

В практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію.Для порівняння власного підприємства з конкурентами можливо скористатися інструментом, який приведений на рис. 1.1.

Рис. 1.1 – Визначення позиції на ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оцінка** | **Погана** | **Середня** | **Гарна** |
| **Критерії** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **Позиція на ринку** |  |  | **⚫** |  | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Ситуація на ринку: |  | ⚫ |  | ◆ |  |  |  |  | ◼ |
| Якість |  |  | ⚫ |  | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Асортимент |  |  |  | ⚫ |  | ◆ | ◼ |  |  |
| Ціна |  |  | ⚫ |  |  |  | ◆ | ◼ |  |
| Реклама |  | ⚫ |  |  |  | ◼ | ◆ |  |  |
| Сервіс |  |  |  | ⚫ |  | ◆ |  | ◼ |  |
| Пакування |  |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Термін постачання |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  | ◼ |  |
| Зовнішній збут |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |  |  |
| Здібності: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здібності зростання |  | ⚫ |  | ◆ |  |  | ◼ |  |  |
| Швидкість реагування |  | ◆ |  | ⚫ |  |  |  | ◼ |  |
| Здібність до адаптації |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  |  | ◼ |
| Здібність досягати цілей |  |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  | ◼ |
| Якість/кількість резервів потужності: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Маркетинг/збут |  |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Виробництво |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |  |
| Рентабельність |  |  |  | ⚫ | ◆ | ◼ |  |  |  |
| Потенціал менеджменту |  | ⚫ |  |  |  | ◆ | ◼ |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ◆ | Власне підприємство |
| ⚫ | Конкурент 1 |
| ◼ | Конкурент 2 |

Цей метод дає можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства, визначити позицію на ринку, прийняти програму, яка дозволить підсилити сильні сторони та позбутися слабких сторін, що заважають конкурентній боротьбі.

Також за допомогою цього методу можливо скласти цілісну картину підприємства, визначити його шанси і ризики.

*Метод оцінки конкурентоспроможності* підприємства ґрунтується на аналізі галузі і оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими визначаються лідері та аутсайдери на ринку. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників. В таблиці 1.1 наведений приклад оцінці конкурентоспроможності підприємства.

# Таблиця 1.1 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Фактор успіху | Власне підприємство | Конкурент А | Конкурент Б | Конкурент В |
| 1 | Обсяг продажів |  |  |  |  |
| 2 | Якість продукції |  |  |  |  |
| 3 | Бухгалтерський облік |  |  |  |  |
| 4 | Виробництво |  |  |  |  |
| 5 | Організація праці |  |  |  |  |
| 6 | Канали реалізації продукції |  |  |  |  |
| 7 | Збут |  |  |  |  |
| 8 | Структура маркетингу |  |  |  |  |
| 9 | Фінансовий результат |  |  |  |  |
| 10 | Загальна оцінка |  |  |  |  |

Аналіз починається із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкуренти оцінюються за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 5 (1 – дуже погано, 5 – дуже добре). Після чого розраховуються підсумкові показники їх конкурентної сили і визначають сфери, де позиції підприємства більш сильні або слабкі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства краще використовувати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентоспроможності неоднаково важливі. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентоспроможності має певну вагу, яка відображає внесок цього фактору у загальний результат. Коефіцієнт зваження (вага) оцінюється експертом. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

Зважені оцінки конкурентоспроможності підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником та її коефіцієнту зваження. Наприклад, обсяг продажів має коефіцієнт зваження 2,5 а бухгалтерський облік – 0,5. Обсяг продажів на підприємстві має оцінку «добре», що відповідає 4, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 10. Бухгалтерський облік має оцінку – 3, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 1,5.

Загальна оцінка розраховується шляхом підсумовування зважених оцінок. Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги у порівнянні з кожним із суперників. Оцінки можна порівняти також з максимально можливими: для обсягу продажів максимально можлива оцінка становить 12,5 (5×2,5), для бухгалтерського обліку – 2,5 (5×0,5).

# *Метод аналізу витрат і ланцюжка цінності.* Для виявлення конкурентних переваг розглядають виробничий процес як ланцюжок створення цінності (М. Портер). Окрема виробнича операція розглядається як ланка цього ланцюжка. Кожна ланка в ланцюжку має прагнути до створення операційних конкурентних переваг, забезпечуючи або економію витрат, або створення більшої цінності для споживача, що пов'язано з підвищенням якості товару або поліпшенням його споживчих властивостей. Цей аналіз забезпечує основу для формування відмінних компетентностей компанії та її конкурентних переваг.

Джерелами операційних конкурентних переваг можуть бути:

– технологія виробництва;

– досвід, кваліфікація, вміння персоналу;

– економія на масштабі;

– низькі прямі витрати;

– географічне положення та ін.

Наприклад, витрати виробництва залежать від характеру застосовуваної технології (капіталомістка або трудомістка); забезпеченості ресурсами; ефективності виробництва.

Аналізуючи витрати по кожної виробничої операції можна визначити основні складові витрат підприємства. Порівняв динаміку витрат підприємства с динамікою витрат у конкурентів можливо виявити тенденції розвитку та прийняти відповідні стратегічні рішення. Інформацію для аналізу витрат можна отримати зі звіту про фінансові результати (форма 2), для порівняння витрат краще використовувати відносні показники – коефіцієнти, наприклад, відношення витрат виробництва до чистого доходу від реалізації продукції.