

## ТЕМА 2

### ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Предмет, об'єкт, функції та завдання аналізу на підприємствах.

2.2. Види аналізу на підприємствах

#### **2.1. Предмет, об'єкт, функції та завдання аналізу на підприємствах**

Аналіз господарської діяльності посідає важливе місце серед економічних наук. Його розглядають як одну з функцій управління виробництвом. Інтеграційні процеси у світове співтовариство, що нині інтенсивно розгортаються на теренах України, зумовили підвищення вимог до якості інформації як основи прийняття стратегічних рішень на усіх рівнях управління.

Аналіз як функція внутрішньовиробничого управління має власну метрологічну основу: принципи, функції, організаційну структуру, методи та інструменти, інформаційну базу. Аналітична діяльність спрямована на вивчення, облік попиту та вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробництва на випуск конкурентоздатних продуктів у раніше встановлених обсягах, що відповідають певній техніко-економічній характеристиці, реалізації, яка може забезпечити підприємству отримання найвищого прибутку. За нових економічних умов, характерною особливістю яких є нестабільність, підприємствам життєво необхідно здійснювати постійний систематичний збір та опрацювання інформаційних даних з метою пристосування до умов зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг. Усвідомлюючи цей беззаперечний факт, породжений жорсткими умовами господарювання, вітчизняні підприємства, використовуючи сучасні методи отримання та аналізу інформації, поступово створюють міцну інформаційно-аналітичну базу для обґрунтовано-ефективного управлінського рішення.

Головною рисою аналізу господарської діяльності підприємства, як відомо, є комплексне, системне дослідження економічних явищ, процесів, факторів і причин, що їх зумовлюють. Дослідження економічних явищ вимагає вивчення прояву економічних законів і категорій ринкової економіки в умовах різних видів підприємств та об'єднань, їх специфіки на кожному етапі розвитку ринкових відносин

Найважливішими особливостями аналізу, без яких практично не можливо про нього говорити, є певні теоретичні концепції, стиль мислення, запланований підхід до прийняття виробничих рішень із

позицій найповнішого задоволення вимог споживача. Філософія аналізу проста: виробник повинен випускати таку продукцію, що має збут і може досягти запланованого рівня рентабельності та за яку можна отримати певну суму прибутку. Враховуючи це, виробник цілеспрямовано ставить завдання в галузі науково-технічних розробок, висуває вимоги до них, орієнтовно розраховуючи витрати виробництва, рівень ціни та прибуток.

Аналіз господарської діяльності є сполучною ланкою між обліком і прийняттям управлінських рішень. У процесі аналізу облікова інформація проходить аналітичну обробку: проводиться порівняння досягнутих результатів виробництва з даними поточного і перспективного плану, минулих періодів, інших підприємств, середньогалузевими; визначається вплив різних факторів на величину результативних показників, виявляються недоліки, помилки, невикористані можливості, перспективи і т.д.

За допомогою аналізу здійснюється ідентифікація проблеми, визначаються причини її виникнення, прогнозування її розвитку і виявляються можливості розв'язання проблеми. На основі результатів аналізу розробляються і обґрунтовуються управлінські рішення. Економічний аналіз передує рішенням і діям, обґрунтовує їх і є базою виробництвом, забезпечуючи його ефективність. Він дозволяє знизити невизначеність при ухваленні управлінського рішення, заснованого на догадках і інтуїції.

Аналіз господарської діяльності – це комплексне вивчення роботи підприємств і структурних підрозділів з метою виявлення можливостей підвищення ефективності їх діяльності.

Предметом аналізу господарської діяльності є причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів, пізнання яких дозволяє комплексно досліджувати результати діяльності, їх чутливість до управлінських впливів з метою підготовки інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

Об'єктом аналізу господарської діяльності є результати господарської діяльності підприємств, які апроксимуються системою взаємопов'язаних показників, що відображають окремі її сторони і сегменти. Наприклад, на промисловому підприємстві до об'єктів аналізу відносяться показники виробництва і реалізації продукції, її собівартості, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, фінансових результатів діяльності, фінансового стану підприємства і т.д. У сільському господарстві, крім того, до об'єктів аналізу відносяться показники, що

відображають ступінь використання земельних ресурсів підприємства (вихід продукції на 100 га сільгоспугідь, врожайність культур, якість ґрунту, склад посівних площ тощо).

Основною метою аналізу господарської діяльності є підготовка інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень і для обґрунтування поточних і перспективних планів, спрямованих на досягнення короткострокових і стратегічних цілей підприємства.

Реалізація даної мети аналізу господарської діяльності передбачає оцінку ситуації, що склалася, діагностику та прогнозування її розвитку та пошук шляхів досягнення бажаних результатів найбільш ефективними способами. У відповідності з цим виділяють три функції АГД:

- оціночну
- діагностичну
- пошукову (рис. 2.1).

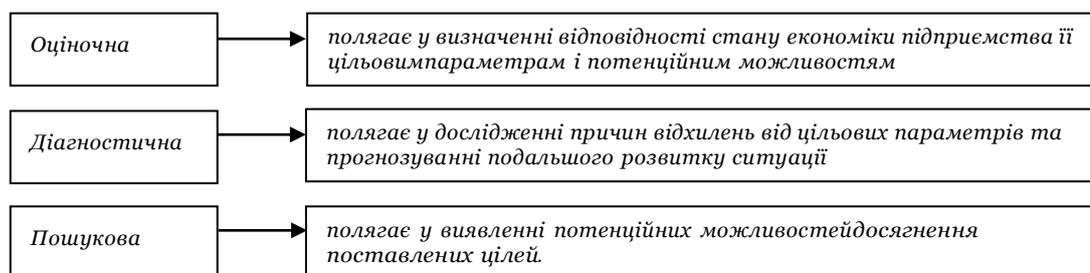


Рис.2.1 – Функції аналізу господарської діяльності

Завдання аналізу господарської діяльності можна виділити наступні:

- ✓ вивчення стану і тенденцій економічного розвитку підприємства за минулі періоди;
- ✓ прогнозування результатів діяльності на основі тенденцій розвитку, що склалися, і передбачуваних змін в перспективі;
- ✓ наукове обґрунтування поточних і перспективних планів (цільової програми підприємства);
- ✓ контроль за виконанням планів і управлінських рішень, за ефективним використанням економічного потенціалу підприємства з метою виявлення недоліків, помилок і оперативного впливу на економічні процеси;
- ✓ вивчення впливу об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх факторів на результати господарської діяльності, що дозволяє об'єктивно оцінювати роботу підприємства, робити правильну діагностику його стану і прогноз розвитку на перспективу, виявляти основні шляхи підвищення його ефективності;
- ✓ пошук резервів підвищення ефективності виробництва на основі вивчення передового досвіду і досягнень науки і практики;

✓ оцінка результатів діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей – виконання планів, рівню результативності та ефективності бізнесу, використанню наявних можливостей, положенню на ринку товарів і послуг;

✓ оцінка ступеня фінансових і операційних ризиків і виробка внутрішніх механізмів управління ними з метою зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення прибутковості бізнесу;

✓ обґрунтування заходів щодо усунення виявлених недоліків і освоєнню резервів підвищення ефективності функціонування підприємства з метою підвищення його конкурентних переваг.

Для забезпечення високої ефективності та доцільності проведення аналізу господарської діяльності слід дотримуватися наступних принципів:

❖ комплексність – охоплення максимуму структурних підрозділів і напрямків діяльності, всебічне вивчення причинно-наслідкових залежностей розвитку основної діяльності підприємства;

❖ системність – розуміння об'єкту, що вивчається, як складної динамічної системи, що містить елементи, пов'язані між собою та з зовнішнім середовищем;

❖ об'єктивність – використання перевіреної інформації, яка достовірно відбиває об'єктивну реальність;

❖ точність – обґрунтування висновків точними аналітичними розрахунками;

❖ дієвість – активний вплив на результати діяльності підприємства, своєчасне виявлення недоліків та прийняття відповідних управлінських рішень;

❖ плановість – проведення за планом і систематично, що викликає необхідність планування і контролю за проведенням аналітичної роботи на підприємстві, обумовлює розподіл обов'язків між виконавцями;

❖ оперативність – швидкий і чіткий аналіз ситуацій, генерування відповідних управлінських рішень і втілення їх у життя підприємства.

Таким чином, аналіз господарської діяльності як наука являє собою систему спеціальних знань, пов'язаних з дослідженням тенденцій господарського розвитку, науковим обґрунтуванням планів, управлінських рішень, контролем за їх виконанням, оцінкою досягнутих результатів, пошуком, виміром та обґрунтуванням величини господарських резервів підвищення ефективності виробництва й розробкою заходів щодо їхнього використання.

## 2.2. Види аналізу на підприємствах

В економічній літературі аналіз господарської діяльності класифікується за різними ознаками, що має важливе значення для правильного розуміння його змісту і завдань.

За галузевою ознакою, який ґрунтується на поділі праці, аналіз господарської діяльності ділиться на галузевий, методика якого враховує специфіку окремих галузей економіки (промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту, торгівлі і т.д.), і міжгалузевий (теорія АГД), який є теоретичною і методологічною основою аналізу господарської діяльності у всіх галузях економіки.

Об'єктивна необхідність галузевого аналізу господарської діяльності обумовлена специфікою різних галузей виробництва. Кожна галузь виробництва в силу різного характеру праці має свої особливості і як наслідок – характерні економічні відношення.

За просторовою ознакою розрізняють внутрішньогосподарський і міжгосподарський аналіз.

Внутрішньогосподарський – вивчає діяльність тільки досліджуваного підприємства і його структурних підрозділів.

При міжгосподарському аналізі порівнюються результати діяльності двох підприємств або більше. Такий аналіз направлений на пошук нововведень та виявлення резервів підвищення ефективності роботи аналізованого підприємства.

За функціональним призначенням аналіз може бути:

Управлінський аналіз – вивчає динаміку і рух наявних ресурсів на підприємстві, ефективність їх використання та здійснює пошук шляхів їх підвищення; є внутрішнім аналізом та являється конфіденційною інформацією.

Фінансовий аналіз – оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз їх динаміки та факторів на основі фінансової звітності; є різновидом зовнішнього аналізу та публічною інформацією.

Стратегічний аналіз – оцінка потенціалу підприємства, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз з метою прогнозування діяльності підприємства та формування його стратегії на перспективу.

За ознакою часу аналіз господарської діяльності поділяється на попередній (перспективний) і подальший (ретроспективний, історичний).

Попередній (перспективний) аналіз проводиться до здійснення господарських операцій. Він необхідний для обґрунтування управлінських

рішень і планів-прогнозів, попередження небажаних наслідків на основі оцінки чутливості результативних показників до зміни факторів зовнішнього і внутрішнього характеру.

Подальший (ретроспективний, історичний) аналіз проводиться після здійснення господарських операцій. Він використовується для вивчення тенденцій розвитку, контролю за виконанням оперативних і стратегічних планів, об'єктивної оцінки та діагностики результатів діяльності підприємства і рівня підприємницьких ризиків.

Перспективний і ретроспективний аналіз тісно пов'язані. Саме ретроспективний аналіз дає можливість бачити перспективу. Він є основою перспективного аналізу. Аналіз результатів праці за минулі роки дозволяє вивчити тенденції, закономірності розвитку економіки, розкрити наслідки раніше прийнятих управлінських рішень, виявити невикористані можливості, передовий досвід, що має важливе значення при обґрунтуванні рівня економічних показників на перспективу. Розуміння минулого – необхідна передумова передбачення майбутнього.

У свою чергу, від глибини і якості попереднього аналізу залежать результати ретроспективного аналізу. Якщо планові або прогнозні показники недостатньо обґрунтовані і реальні, то їх подальший аналіз взагалі втрачає сенс.

Ретроспективний аналіз, у свою чергу, підрозділяється на оперативний і підсумковий. Оперативний аналіз проводиться відразу після здійснення господарських операцій або зміни ситуації за короткі відрізки часу (зміну, добу, декаду і т.д.). Його мета – оперативно оцінювати зміни щодо заданих параметрів, виявляти небажані відхилення і причини їх виникнення, своєчасно приймати коригуючі заходи по їх усунення. Він повинен проводитися протягом того відрізка часу, в якому виникли і продовжують діяти причини, які викликають ці відхилення. Ринкова економіка характеризується динамічністю ситуації як виробничої, комерційної, фінансової діяльності підприємства, так і його зовнішнього середовища. У цих умовах оперативний аналіз набуває особливого значення.

Підсумковий аналіз вивчає результати роботи за звітний період (місяць, квартал, рік). Його цінність в тому, що діяльність підприємства вивчається комплексно і всебічно за звітними даними за відповідний період. Цим забезпечується більш повна і об'єктивна оцінка діяльності підприємства по використанню наявних можливостей.

Оперативний і підсумковий аналіз взаємопов'язані і доповнюють один одного. Вони дають можливість керівництву підприємства не тільки оперативно виявляти та ліквідувати недоліки в процесі виробництва, але і

комплексно узагальнювати досягнення, результати діяльності за відповідні періоди, розробляти заходи, спрямовані на ріст ефективності виробництва.

Перспективний аналіз в залежності від довжини тимчасового горизонту ділиться на короткостроковий і довгостроковий (стратегічний).

Короткостроковий аналіз охоплює період до одного року, довгостроковий – понад рік. Короткостроковий прогностичний аналіз використовується для вироблення тактичної, а довгостроковий – стратегічної політики підприємства в області бізнесу. Другий вид менш деталізований, ніж перший. Він дає відповіді на найбільш загальні питання, але його роль значно вище. Якщо обрана правильна стратегія розвитку підприємства, легше приймати тактичні рішення.

В умовах ринкової конкуренції стратегічний аналіз стає невід'ємною частиною управлінської діяльності. За своїм змістом цей аналіз являє собою етап передпланових досліджень, на якому системно вивчаються внутрішні і зовнішні чинники функціонування підприємства.

За періодичністю проведення аналіз ділиться на періодичний і разовий.

Періодичний аналіз робиться регулярно за відповідні проміжки часу (зміну, день, місяць, квартал, рік). Разовий аналіз проводиться у зв'язку з різними обставинами одноразового характеру (перехід на нову технологію, зміна структури виробництва і т.д.).

За суб'єктами (користувачами аналізу) розрізняють внутрішній і зовнішній аналіз. Внутрішній (управлінський) аналіз здійснюється безпосередньо на підприємстві для потреб оперативного, короткострокового і довгострокового управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Його результати являються комерційною таємницею. Зовнішній аналіз проводиться на основі фінансової і статистичної звітності органами господарського управління, банками, фінансовими органами, акціонерами, інвесторами, партнерами по бізнесу.

За ступенем охоплення досліджуваних об'єктів аналіз ділиться на суцільний і вибіркового. При суцільному аналізі висновки робляться після вивчення всіх без винятку об'єктів, а при вибіркового – за результатами обстеження тільки частини об'єктів, що дозволяє прискорити аналітичний процес і вироблення управлінських рішень за результатами аналізу.

За методами вивчення об'єктів аналіз поділяється на: Порівняльний – проводиться порівняння звітних даних з даними плану, минулого звітного періоду, з даними передових підприємств, а також з даними конкурентів. Виділяють такі види порівняльного аналізу:

- горизонтальний – за його допомогою розраховуються абсолютні та відносні відхилення статей (або груп статей) порівняно з початком звітного

періоду, з минулим періодом;

- вертикальний аналіз – використовується для вивчення структури коштів та їх джерел шляхом обчислення питомої ваги (у відсотках або коефіцієнтах) окремих статей в узагальнених показниках;

- трендовий аналіз – базується на розрахунку відносних відхилень показників за ряд років від рівня базового року, для якого всі показники приймаються за 100%;

Факторний аналіз – здійснюється з метою виявлення величини впливу факторів на зміну результативних показників;

Діагностичний аналіз – застосовується для з'ясування причин порушення нормального перебігу виробничого процесу, бездіяльності, які потребують додаткових коштів і часу. При цьому визначають причини даного явища і розробляють заходи щодо ліквідації;

Маржинальний аналіз (аналіз безбитковості) – це метод оцінки та обґрунтування ефективності управлінських рішень у бізнесі на основі вивчення співвідношення між трьома основними показниками: обсягом продаж (реалізації), собівартістю і прибутком;

Економіко-статистичний аналіз – застосовується для вивчення різних масових суспільних явищ на різних рівнях управління: підприємства, галузі, регіону; проводиться статистичними органами;

Маркетинговий аналіз – здійснюється службою маркетингу підприємства і застосовується для вивчення зовнішнього оточення підприємства, ринків сировини та збуту готової продукції, попиту й пропозиції, комерційного ризику формування цінової політики та ін.;

Економіко-математичний аналіз – застосовується для визначення оптимального варіанта розв'язання економічних задач, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва за рахунок повнішого та ефективнішого використання ресурсів.

За змістом програми аналіз може бути комплексним і тематичним. При комплексному аналізі діяльність підприємства вивчається всебічно, а при тематичному досліджуються тільки окремі її сторони, що представляють в певний момент найбільший інтерес, наприклад питання використання матеріальних ресурсів, виробничої потужності підприємства, зниження собівартості продукції, зміни асортименту продукції і т. д.

Господарська діяльність (керована система) складається з декількох підсистем: операційної (техніка, технологія, організація виробництва), фінансової, інвестиційної, маркетингової, соціальної, природоохоронної, інституційної і т.д. Аспект аналізу за бажанням керуючого органу може бути зміщений в бік яких-небудь підсистем господарської діяльності. У зв'язку з

цим по аспектам дослідження виділяють фінансовий, техніко-економічний, маркетинговий, інвестиційний, соціально-економічний, економіко-екологічний, функціонально-вартісний, логістичний, інституціональний та інші види аналізу.

Важливе місце серед всіх видів аналізу господарської діяльності займає фінансовий аналіз, який може бути охарактеризований як процес дослідження фінансового механізму функціонування суб'єктів господарювання. Зовнішній фінансовий аналіз проводиться банками, аудиторськими фірмами, інвесторами і т.д. Основне його призначення – діагностика і прогнозування фінансового стану підприємства.

Внутрішній фінансовий аналіз проводиться фінансовими службами підприємства. Він спрямований на вивчення процесів формування, розміщення та ефективного використання капіталу на всіх стадіях його кругообігу. Основна його мета – пошук резервів і розробка програми конкретних заходів щодо підвищення прибутковості та нарощування величини власного капіталу, зміцненню фінансового стану підприємства та зменшення фінансових ризиків. Результати його є комерційною таємницею.

Техніко-економічний аналіз орієнтований на вивчення організаційного та науково-технічного рівня підприємства, вишукування інновацій в області удосконалення техніки, технології та організації виробництва в цілях підвищення ефективності операційної діяльності та посилення конкурентних переваг підприємства. Предметом його вивчення є причинно-наслідкові зв'язки технічних і економічних явищ, їх вплив один на одного і на кінцеві фінансові результати. Проводять його спільно технічні та економічні служби підприємства.

Соціально-економічний аналіз вивчає причинно-наслідковий взаємозв'язок соціальних і економічних процесів, їх вплив один на одного і на економічні результати господарювання. Його мета – виявлення можливостей подальшого розвитку соціальної сфери, поліпшення умов праці та підвищення рівня його мотивації, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Економіко-екологічний аналіз – складова частина управління природоохоронною діяльністю підприємства, основним змістом якого є дослідження взаємодії екологічних і економічних процесів, пов'язаних із збереженням і поліпшенням навколишнього середовища і витратами на екологію. Його мета – обґрунтування тактичної і стратегічної політики з питань охорони навколишнього середовища, створення екологічно чистої продукції, безпечного виробництва та підвищення ефективності природоохоронних заходів.

Маркетинговий аналіз застосовується службою маркетингу підприємства або об'єднання для вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства, ринків сировини та збуту готової продукції, її конкурентоспроможності, попиту і пропозиції, комерційного ризику, формування цінової політики, розробки тактики і стратегії маркетингової діяльності.

Інвестиційний аналіз використовується для розробки програми та оцінки ефективності інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, для обґрунтування оптимального варіанта інвестиційного проекту.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – це метод системного дослідження об'єкта на стадії проектування, спрямований на оптимізацію співвідношення між споживчими властивостями виробу і витратами на його розробку, виробництво й експлуатацію. Предметом його дослідження є функції, які виконує об'єкт, і витрати на їх забезпечення.

Пошук більш ефективних і більш дешевих способів виконання головних функцій виробу або процесу (шляхом технічних, технологічних, організаційних та інших змін виробництва) при одночасному виключенні зайвих функцій дозволяє суттєво скоротити витрати на виготовлення виробу і підвищити його споживчі властивості (надійність, зручність експлуатації, дизайн і т.д.). Основне завдання ФВА – створення такого варіанту виробу, який найбільш повно задовольняв би основним функціональним запитам споживача і був би найбільш економічним з погляду виробника.

В останні роки все більш широке застосування знаходить логістичний аналіз, за допомогою якого досліджуються товарні потоки, що починаються від постачальників сировини, що проходять через підприємство і закінчуються у покупців. Логістика координує такі функціональні сфери підприємства, як забезпечення, виробництво і збут, і сприяє прискоренню матеріальних і грошових потоків. З її допомогою підприємства отримують можливість знижувати витрати за рахунок організації постачання, виробництва і збуту на принципах «точно вчасно». Логістика стає умовою успіху, важливим стратегічним інструментом підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринках із сильною конкуренцією.

У ході інституційного аналізу оцінюється організаційна, правова, політична обстановка, в рамках якої буде здійснюватися діяльність підприємства, вивчаються нормативна база, відносини з місцевою владою, партнерами і контрагентами по бізнесу і виробляється стратегічна і тактична політика підприємства в області ділового співробітництва з ними, що також сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

За методикою вивчення об'єктів розрізняють якісний і кількісний

аналіз, експрес-аналіз, фундаментальний аналіз, ситуаційний аналіз, маржинальний аналіз, економіко-математичний аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз і т.д.

Якісний аналіз – це спосіб дослідження, заснований на якісних порівняльних характеристиках та експертних оцінках досліджуваних явищ і процесів.

Кількісний (факторний) аналіз заснований на кількісних зіставленнях і дослідженні ступеня чутливості економічних явищ до зміни різних факторів.

Експрес-аналіз являє собою спосіб діагностики стану економіки підприємства на основі типових ознак, характерна для певних економічних явищ. Наприклад, якщо темпи зростання валової продукції випереджають темпи зростання товарної продукції, це свідчить про зростання залишків незавершеного виробництва; якщо темпи зростання товарної продукції вище темпів реалізації продукції – це ознака затоварення (роботи на складі).

Наявність прострочених зобов'язань, уповільнення оборотності капіталу, хронічна збитковість – індикатори ймовірності банкрутства підприємства.

Знання ознаки дозволяє швидко і досить точно встановити характер процесів, що відбуваються, не роблячи глибоких, фундаментальних досліджень, що вимагають додаткового часу і засобів.

Фундаментальний аналіз являє собою поглиблене, комплексне дослідження сутності досліджуваних явищ з використанням математичного апарату та іншого складного інструментарію.

Ситуаційний аналіз можна охарактеризувати як процес підготовки інформації для управління конкретною ситуацією в змінному середовищі. Він дозволяє виходячи з глибокого розуміння ситуації і динаміки її розвитку виробляти більш обґрунтовані управлінські рішення та вживати своєчасних заходів щодо запобігання кризового стану.

Для його проведення потрібні системне аналітичне дослідження, здатне всебічно оцінити ситуацію і наслідки прийнятого рішення, вміння генерувати і аналізувати альтернативні варіанти рішень в умовах повної або часткової невизначеності. Можливість проаналізувати ситуацію, заздалегідь передбачати очікувані її зміни і прийняти відповідні коректуючі заходи щодо мінімізації негативних наслідків ситуації дозволяє уникнути значних втрат.

Маржинальний аналіз – це метод оцінки та обґрунтування ефективності управлінських рішень у бізнесі на основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку обсягу продажів, собівартості, прибутку і розподілу витрат на постійні та змінні. З його допомогою визначають критичні величини обсягу продажів, ціни, постійних і змінних витрат, при

досягненні яких фінансовий результат буде дорівнювати нулю. Оптимальний рівень виробництва виявляється в точці перетину кривих граничних витрат і граничного доходу. Знання критичних та граничних величин дозволяє більш ефективно управляти бізнес-процесами.

За допомогою економіко-математичного аналізу вибирається найбільш оптимальний варіант рішення економічної задачі, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок більш повного використання виробничого потенціалу підприємства.

SWOT-аналіз використовується в стратегічному плануванні. Його призначення – встановити потенційні внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства, потенційні зовнішні можливості та загрози для бізнесу.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, витікаючих з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

- Сильні сторони (Strengths) – переваги організації;
- Слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки організації;
- Можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;
- Загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку.

Потенційні внутрішні сильні сторони – це наявність необхідних фінансових ресурсів для розвитку бізнесу, позитивний імідж у споживачів, позиція визнаного лідерства на ринку, вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів, перевага у витратах, ефективні рекламні заходи, досконалі технології, великі можливості виробництва і т.д.

Потенційні внутрішні слабкі сторони – це застаріле обладнання, низька прибутковість, низький професійний рівень управлінського і виробничого персоналу, низький імідж на ринку, погано відпрацьована стратегія розвитку підприємства, погана організація маркетингової діяльності, слабка мережу збуту, висока собівартість продукції, відсутність ресурсів на фінансування необхідних змін у стратегії і т.д.

Потенційні зовнішні можливості – це здатність обслуговувати додаткові групи споживачів, можливість виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції, швидкого розвитку при раптовому підвищенні попиту на ринку, появі нових технологій і т.д.

Потенційні зовнішні загрози – це вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькою собівартістю продукції, повільне зростання ринку, несприятлива валют або митної та законодавчої політики урядів інших країн, зміна потреб і смаків споживачів, збільшення попиту на товари-замінники і

т.д.

Для проведення аналізу необхідно:

- Визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію)
- Зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз);

- Поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства)

*Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні зони матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози*

#### Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно скласти перелік параметрів, по яким оцінюватиметься підприємство. По кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабою.

Зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінки підприємства можна скористатися наступними параметрами:

- **Організація** (рівень кваліфікації співробітників, їх зацікавленість в розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.п.)

- **Виробництво** (виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини і матеріалів і т.п.)

- **Фінанси** (витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу і т.п.)

- **Інновації** (частота упровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їх новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених в розробку новинок і т.п.)

- **Маркетинг** (якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

#### Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз

Для оцінки можна узяти наступний список параметрів:

- **Чинники попиту** (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію вашого підприємства і т.п.)
- **Чинники конкуренції** (слід враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку і т.п.)
- **Чинники збуту** (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності сітей розподілу, умовам поставок матеріалів і комплектуючих і т.п.)
- **Економічні чинники** (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави і т.п.)
- **Політичні і правові чинники** (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової письменності населення, рівень корумпованості влади і т.п.)
- **Науково-технічні чинники** (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки і т.п.)
- **Соціально-демографічні чинники** (слід врахувати чисельність і статеву структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення і т.п.)
- **Соціально-культурні чинники** (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.п.)
- **Природні і екологічні чинники** (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища і т.п.)
- **Міжнародні чинники** (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів і т.п.)

Крок 3. Зіставлення сильних і слабих сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабих сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

Як можливо скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?

Яким слабим сторонам підприємства можуть перешкодити?  
 За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?  
 Яких загроз, що усугубляють слабими сторонами підприємства, потрібно якнайбільше побоюватися?

Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку застосовується трохи видозмінена матриця SWOT-аналізу

Таблиця 2.1 – Видозмінена матриця SWOT-аналізу

	<b>Можливості</b> 1. Поява нової роздрібної мережі 2. і т.д.	<b>ЗАГРОЗИ</b> 1.Поява крупного конкурента 2. і т.д.
<b>Сильні сторони</b> 1.Висока якість продукції 2 3. і т.д.	1.Як скористатися можливостями Спробувати увійти до числа постачальників нової сіті, зробивши акцент на якості нашої продукції	2.За рахунок чого можна понизити загрози? Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
<b>Слабі сторони</b> 1.Висока собівартість продукції 2. 3. і т.д.	3.Що може зашкодити скористатися можливостями? Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вище, ніж у конкурентів	4.Самі великі небезпеки для фірми? Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за більш низькими цінами

**Заповнивши таку матрицю можна побачити результат:**

- ✓ визначені основні напрями розвитку підприємства
- ✓ сформульовані основні проблеми підприємства, що підлягають найшвидшому рішення для успішного розвитку бізнесу

Підсумкові показники SWOT-аналізу використовуються в стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства.

Експертна оцінка даних індикаторів і вагомості кожного з них дозволить зважити сильні та слабкі сторони підприємства та врахувати їх при виробленні стратегічної політики розвитку бізнесу.

**SNW – аналіз – це вдосконалений SWOT-аналіз**

- Strength (сильна сторона)
- Neutral (нейтральна сторона)
- Weakness (слаба сторона).

На відміну від аналізу слабих і сильних сторін по матриці SWOT-аналіз, SNW – аналіз так само пропонує середньоринковий стан (N).

Основна причина додавання нейтральної сторони є, то що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по всім ключовим позиціям знаходиться в стані N, і лише по одній в стані S»

Таблиця 2.2 – Матриця SNW – аналізу

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слаба (W)
Стратегія організації			
Бізнес-стратегії			
Оргструктура			
Фінанси			
Продукт як конкурентноспроможність			
Структура витрат			
Дистрибуція як система реалізації продукції			
Інформаційна технологія			
Інновації як спосіб до реалізації на ринку продуктів			
Додаткові стратегічні позиції			

### PEST – аналіз

Існує два основні варіанти STEP- і PEST – аналізу.

➤ Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, пріоритети – облік соціальних і технологічних чинників.

➤ Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, приміняють форму PEST – аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, PEST – аналіз – це інструмент, призначений для виявлення:

- політичних (Policy)
- економічних (Economy)
- соціальних (Society)
- технологічних (Technology)

аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії.

Політика вивчається тому що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності.

Основна причина вивчення економіки це створіння картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства.

Не менше важливі споживацькі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST – аналізу.

Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято рахувати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринків, а також появи нових продуктів.

Політика вивчається тому що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності.

Основна причина вивчення економіки це створіння картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства.

Не менше важливі споживацькі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST – аналізу.

Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято рахувати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринків, а також появи нових продуктів.

Таблиця 2.3 – Чорирьохсекторна матриця PEST-аналізу

Політичні чинники	Економічні чинники
1	1
2	2
....	....
Соціальні чинники	Технологічні чинники
1	1
2	2
...	....

Таблиця 2.4 – Таблична форма STEP-аналізу

Групи чинників	Події/ чинники	Небезпека/ можливість	Вірогідність події або прояви чинника	Важливість чинника або події	Вплив на компанію	Програма дій
Політичні	1 2 ..					
Економічні	1 2 ..					
Соціальні	1 2 ..					
Технологічні	1 2 ...					

Методика STEP-аналізу, як і **SWOT**, **SNW**, **PEST** методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату.

В цьому випадку фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на підприємство. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного підприємства на сукупність чинників макросередовища. Це не що інше, як свого роду моделі досвіду, яка може дозволити підвищити якість ухвалення всіх видів ринкових рішень підприємства.

ABC-аналіз – важливий інструмент, використовуваний на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів в області управлінських завдань, процесів, матеріалів, постачальників, груп продуктів, ринків збуту, категорій клієнтів. Класифікація управлінських завдань відповідно до їх пріоритетів сприяє концентрації зусиль на вирішенні важливих завдань, виконанні найбільш термінових робіт, делегування менш важливих завдань співробітникам більш низької ланки управління. У результаті менеджери більш високого рівня більше часу можуть приділяти проблемам стратегічного характеру.

У процесі управління запасами ABC-аналіз дозволяє сконцентрувати увагу на русі найбільш пріоритетних груп товарно-матеріальних цінностей, від яких найбільшою мірою залежать процес виробництва і ефективність складської і закупівельної діяльності.

**Бенчмаркінг** (benchmarking) — це спосіб оцінки стратегій і цілей

роботи організації в порівнянні з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку

Мета бенчмаркінгу — підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі

**Застосування бенчмаркінгу виявляється у реалізації наступних дій:**

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів власних процесів з результатами аналізованих компаній.
4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

**Види бенчмаркінгу:**

- ✓ внутрішній - порівняння роботи підрозділів підприємства;
- ✓ конкурентний - порівняння власного підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- ✓ загальний - порівняння компанії з непрямими конкурентами за обраними параметрами;
- ✓ функціональний - порівняння за функціями (продажу, закупівлі і т. д.).

Таблиця 2.5 – Типологія бенчмаркінгу

Ознака	Варіація ознаки	Вид
Рівень цілей (стратегічної значущості)	Ключові аспекти діяльності	Стратегічний
	Удосконалення окремих бізнес-процесів	Оперативний
Об'єкт бенчмаркінгу	Бізнес-процес (процеси, ресурси, результат)	Процесно-орієнтований
	Конкретна проблема	Проблемно-орієнтований
Суб'єкт бенчмаркінгу	У середині одного підприємства	Внутрішній
	У різних підприємствах	Зовнішній (конкурентний, функціональний, глобальний)
Кількість учасників (еталонні підприємства)	Одне підприємство	Індивідуальний
	Група підприємств	Мережевий (асоціативний)
	Інституція бенчмаркінгу	Системний
Управління бенчмаркінгом	Суб'єкт бенчмаркінгу управляє проектом	Самостійний

	Залучені експерти (консультанти)	Посередницький (консалтинговий)
Цільова орієнтація	Встановлення еталонів (стандартів)	Еталонний
	Виявлення рівня розвитку, рейтингової позиції	Рейтинговий / іміджевий
	Пошук організацій, що мають кращі досягнення для їх дослідження та виявлення власних резервів розвитку	Пошуковий
Масштаб проведення	Мікроекономічний рівень	Мікробенчмаркінг
	Мезоекономічний рівень	Галузевий
	Регіональний рівень	Регіональний
	Макроекономічний рівень	Макробенчмаркінг
	Глобальний рівень	Метабенчмаркінг

### ***Етапи реалізації бенчмаркінгу:***

Етап 1. Визначення напрямів для аналізу та удосконалення

- ✓ удосконалення бізнес-процесів;
- ✓ забезпечення конкурентних переваг;
- ✓ впровадження інновацій;
- ✓ автоматизація управління тощо.

Етап 2. Відбір лідерів галузі і поза нею

Основні групи:

- ✓ прями конкуренти – підприємства у безпосередньому конкурентному оточенні ;
- ✓ паралельні конкуренти - підприємства тієї ж галузі, але не конкурують безпосередньо з даним підприємством;
- ✓ латентні конкуренти - це підприємства, з якими ми не конкуруємо зараз, але які можуть становити для загрозу в майбутньому;
- ✓ підприємства поза галуззю.

Етап 3. Збір та обробка інформації

Публікації	Обмін інформацією	Зовнішні джерела
1. Річні звіти, брошури про продукти і послуги компанії, оновлені прес-релізи 2. Публікації у діловій пресі 3. Публікації у місцевій пресі 4. Аналітичні звіти за сегментами ринку 5. Публікації професійних асоціацій 6. Публікації з урядових джерел	1. Професійні конференції 2. Прямі контакти з підприємствами інших галузей 3. Неформальні контакти зі співробітниками з конкуруючих підприємств	1. Клієнти 2. Постачальники 3. Консультанти 4. Споживачі

### ***Основні принципи бенчмаркінгу:***

1. Взаємність – погодження між підприємствами правил та напрямів за якими буде здійснюватись аналіз.
2. Аналогія - оперативні процеси партнерів повинні бути схожими.
3. Вимір - визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.
4. Вірогідність. Бенчмаркінг має проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на основі інтуїції.

Кожна форма аналізу господарської діяльності своєрідна за змістом, організацією і методикою його проведення.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Сутність поняття «аналіз господарської діяльності».
2. Предмет аналізу на сільськогосподарських підприємствах.
3. Функції та завдання аналізу на сільськогосподарських підприємствах.
4. Об'єкт аналізу сільськогосподарських підприємств.
5. Особливості сільськогосподарського виробництва.
6. Вплив особливостей сільськогосподарських підприємств на організацію аналізу.
7. Види аналізу на сільськогосподарських підприємствах.
8. Види аналізу за галузевою ознакою.

### **Список використаної літератури**

1. Бабець Є.К., Горлов М.І., Жуков С.О., Стасюк В.П. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 384 с.
2. Гончарук І. В. Старосуд В. І., Мулик Т. О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно–селекційної станції ІБК і ЦБ НААН України). *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 18–34.
3. Єгорова О. В., Дорогань–Писаренко Л. О., Литвин О. Ю. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Полтава: РВВД ПДАА, 2016. 308 с.
4. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
5. Подоляничук О.А. Сутність обліково–аналітичної інформації та її роль у системі контролю сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2010. №3. С.54–57.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2007. 668 с.
7. Савчук В.К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К.: Урожай, 1995. – 328 с
8. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств та його удосконалення. *East European Scientific Journal*. 2020. № 3 (55). р. 54–66.
9. Томчук О.Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 5 (73). Частина 2. С.133–142.
10. Федоришина Л.І., Цуркан А.О. Організація і методика економічного аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств. *Бізнес–навігатор* 2018. Випуск 2 (45). С. 137–139.
11. Фостолович В.А. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. *Ефективна економіка*. №4. 2017. С. 1 – 7.