

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ***

**Кафедра економічного аналізу**

**ЗБІРНИК НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНИХ СТАТЕЙ**

**Частина II**



**ОДЕСА - 2018**

Збірник науково-практичних статей. Одеський національний економічний університет. Обліково-економічний факультет (кафедра економічного аналізу). – 2018. – 276с. (18,4 др.арк.)– Мова: українська.

У збірнику наведено матеріали з проблем удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами сучасної економіки. Наведені статті переважно відображають основні результати наукових і практичних досліджень студентів з економічного, фінансового, управлінського, стратегічного аналізу.

### **Редакційна колегія:**

**Волкова Н.А.**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічного аналізу

**Дрозд І.К.**, д.е.н., професор, професор кафедри економічного аналізу

**Гайдаєнко О. М.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економічного аналізу

Збірник науково-практичних статей обліково-економічного факультету затверджено на кафедрі економічного аналізу ОНЕУ. Протокол № 7 від 15 грудня 2017 р.

За точність викладення матеріалу та достовірність наведених фактів, прізвищ, цитат, відповідальність несуть автори.

Бондар В.Я.  
64 група ОЕФ  
Науковий керівник:  
к.е.н, доцент Чернишова Л. В.

## МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Постановка проблеми.** Сьогодні, коли українські підприємства вимушені функціонувати в умовах швидких змін, непередбачуваності, відсутності чітких орієнтирів розвитку, провідною ланкою управління стає стратегічний менеджмент.

У сучасному нестійкому середовищі керівники різних рівнів щодня вимушені приймати безліч рішень, які мають забезпечити ефективну роботу підприємства, дозволять йому займати свою нішу на ринку, випускати конкурентоспроможну продукцію. І те, що кризові явища в промисловості тільки поглиблюються, інвестиційна привабливість підприємств постійно знижується, виробництво знаходиться в стані стагнації, а продукція вітчизняних виробників значно поступається аналогам не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринках, свідчить про невміння керівництва вищої ланки приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною та методологічною основою дослідження моделювання прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику слугували наукові праці багатьох вчених, серед яких В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, В.М. Жук, О.П. Альгін, Є.С. Вентцель, Е.Й. Вілкас, С.І. Наконечний, В.В. Ковальов, В.А. Соколов, В.О. Василенко, Т.В. Світлична, М.М. Шигун, С.Є. Хендріксен, І.Т. Балабанов, О.М. Омаров, С.М. Клименко, Р.І. Трухаєв, П.І. Верченко та інші.

**Мета дослідження** метою написання статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування методів прийняття стратегічних управлінських рішень на прикладі ТОВ «Спеції-Одеса».

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління – це [1,с.591]:

1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати й виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, які сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;

2) система форм, методів, моделей і прийомів, що застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії.

Процес стратегічного управління формується наступним чином (табл. 1):

Таблиця 1

### Процес стратегічного управління

Цілі управління
1) Аналіз існуючої ситуації
2) Порівняння з еталоном
3) Стратегічні варіанти
4) Оцінка досягнутого

Мета стратегічного управління — визначення місії, цілей і стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо

вдосконалення підприємства та його окремих підсистем задля забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Головне завдання стратегічного управління – розробка та реалізація конкурентоздатних стратегій. Економічна стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства.

Стратегія – це набір політик, процедур і підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху, тобто це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [2, с. 198].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з іншого. Проте існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність рис. 1.

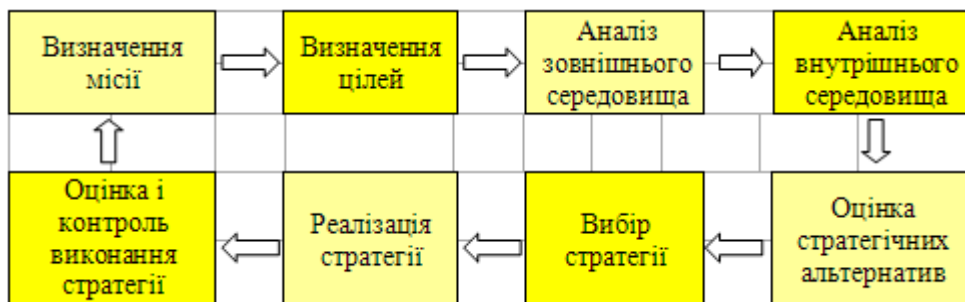


Рис. 1 Процес стратегічного управління

Визначення місії і цілей. Визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів, кожний із яких потребує великої і відповідальної роботи. Перший підпроцес - визначення місії фірми, що у концентрованій формі виражає сенс існування фірми, її призначення. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом короткострокових цілей. Визначення місії і цілей фірми призводить до того, що стає ясным, навщо функціонує фірма і до чого вона прагне[3].

Стратегія підприємства складається з таких взаємозв'язаних завдань [5]:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності, у разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Розробляючи стратегію потрібно враховувати дії на рівні організації середовища та дію їх елементів рис. 2.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається з збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- Сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- Моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування — спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Для аналізу інформації на підприємстві створюється спеціальна система оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися у різний спосіб.

- Аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книжках, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;

- вивчення думок співробітників підприємства;
- проведення нарад з проблемних питань на підприємстві;
- аналіз досвіду діяльності підприємства.



Рис. 2 Рівні організації середовища та їх елементи

Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися тільки констатацією того, у яком устані вони знаходилися раніше або знаходяться нині. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, щоб визначити, що загрожує підприємству і які можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому.

Проміжне середовище - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через становлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації - це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Внутрішнє середовище включає такі елементи підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами [4]:

- сканування середовища;
- моніторинг середовища;
- прогнозування.

При проведенні аналізу основних факторів впливу на формування стратегії та цілей підприємства використовують різні методи аналізу і збирання інформації.

Основними з них є:

- модель «п'яти сил конкуренції» Портера (аналіз за п'ятьма факторами: загроза з боку конкурентів, загроза появи продуктів - субститутів, тиск постачальників, тиск і цінова реакція споживачів, а також інтенсивність конкуренції);

- СВOT (SWOT) - аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, шансів і ризиків підприємства);
- аналіз ланцюжка цінностей;
- оцінка конкурентоспроможності;
- метод складання профілю підприємства;
- методи прогнозування;
- інші.

Метод SWOT ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства. Найбільш вживаний приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких і сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем [6].



Рис. 4. Модель «п'яти сил конкуренції»

Сильні сторони: високий рівень компетентності, адекватні фінансові ресурси, високий рівень кваліфікації персоналу, добра репутація у покупців і 76 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 у 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; слабе 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.

У практичній діяльності підприємство може доповнити список характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відображають певну конкретну ситуацію.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю (табл. 2) на прикладі ТОВ «Спеції-Одеса». На перетині блоків утворюються чотири поля: СіЗ, СліМ, СліЗ, СІМ. На кожному полі дослідник розглядає всі можливі парні комбінації і виділяє ті з них, які треба врахувати при розробці стратегії поведінки підприємства. Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає можливість зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін [7, с.158].

Для успішного аналізу оточення підприємства за методом SWOT важливо не тільки виявити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ТОВ «Спеції-Одеса» для успішного розвитку:

## 1. Сильні сторони (S).

## а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки. Наприклад, доцільно відкрити нові філіали в м. Одеса та в інших регіонах України ;

- стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання товарів діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії. Основні постачальники ТОВ "Спеції-Одеса": ТОВ "Гермес-Агро", ТОВ "ФЛАГМАН", ТОВ "ОРГАНІК-СПАЙС", ТОВ "ЕКОТЕХНІКА-К".

Таблиця 2

SWOT-таблиця ТОВ «Спеції-Одеса»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно невеликий штат організації.</li> <li>2. Молодий і перспективний колектив.</li> <li>3. Гнучка політика керівництва.</li> <li>4. Висока якість продукції.</li> <li>5. Хороша репутація у клієнтів.</li> <li>6. Цінова перевага.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка політика просування на ринок.</li> <li>2. Брак власної робочої сили.</li> <li>3. Невеликий офіс.</li> <li>4. Вузький асортимент продукції.</li> <li>5. Додаткові транспортні витрати.</li> <li>6. Недостатньо високий прибуток.</li> <li>7. Брак фінансування.</li> </ol>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення виробничої лінії.</li> <li>2. Вихід на нові ринки.</li> <li>3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.</li> <li>4. Низька активність конкурентів.</li> <li>5. Розширення асортименту можливих товарів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів.</li> <li>2. Посилення вимог постачальників.</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>4. Зниження репутації.</li> <li>5. Банкрутство.</li> <li>6. Зміна смаків покупців.</li> </ol>

## б) загрози (T):

- стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати збільшувати асортимент продукції, наприклад продаж сушених овочів. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;

- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

## 2. Слабкі сторони (W).

## а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ТОВ "Спеції-Одеса" більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Одесі та області, збільшення кількості клієнтів та інше;

- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий.

## б) загрози (T):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. На ТОВ «Спеції-Одеса» не прийнята єдина облікова політика, в якій чітко було б сформовано сукупність

способів ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві, тобто відсутній Наказ про облікову політику. Це свідчить про грубе порушення законодавства та принципів організації системи бухгалтерського обліку на підприємстві.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії ТОВ «Спеції-Одеса» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Одеси та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки.

Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні наприклад той факт, що компанія є постачальником продукції всесвітньо відомих виробників з Індії, Індонезії, Китаю, Бразилії, Мексики, Мадагаскару, В'єтнаму, Узбекистану.

Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки.

**Висновок.** Усвідомлюючи важливість переваг прийняття стратегічних управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій суб'єкту господарювання, аналітикам треба докласти всіх зусиль для оволодіння методологією і методикою проведення стратегічного аналізу.

Оскільки підприємство збирається збільшити асортимент продукції і захопити весь сегмент ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаючи глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Основні напрямки вдосконалення:

- мінімізувати витрати;
- удосконалювати реалізацію;
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Спеції-Одеса», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень на підприємствах України необхідно:

- застосування сучасних технологій стратегічного управління;
- наявність автоматизованих систем підтримки і супроводу процесу прийняття стратегічних рішень;
- чітко налагоджена технологія залучення і використання експертів;
- підвищення рівня освіти керівників всіх рівнів.

### Список літератури

1. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – 591 с.
2. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Судакова О. І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику / О. І. Судакова // Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – 2012. – № 3 (34). – С. 158-162.
4. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013.
5. Чумаченко М. Г. Моделі і методиприйняттярішень в аналізі та аудиті: конспектилекцій. - К., КНЕУ, 2010 р.
6. Шершньова З.Є. і ін. Стратегічне управління: Навч.метод.посібник для самост.вивч. дисц.. – К.: КНЕУ, 2001.- 232 с.
7. Судакова О. І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику / О. І. Судакова // Математичні і методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – 2012. – № 3 (34). – С. 158-162.