Конспект лекцій дисципліни «Стратегічний аналіз»

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

Тема 2. Формування стратегії розвитку підприємства.

2.1 Методологічні підходи щодо формування стратегії

2.2 Фактори вибору стратегії

2.3 Стратегічний план діяльності підприємства

Тема 3. Оцінювання стратегії розвитку підприємства

3.1 Системи стратегічного оцінювання

3.2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Тема 4. Формування функціональних стратегій підприємства

4.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства

4.2 Стратегія маркетингу

4.3 Виробнича стратегія

Тема 5. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

5.1 Прогнозування у формуванні стратегії підприємства

5.2 Загальні методи прогнозування

5.3 Суть та види прогнозних фінансових показників діяльності підприємства

5.4 Методика стратегічного аналізу на основі методу «відсотка від продажу»

Тема 6. Стратегія структури капіталу підприємства

6.1 Суть і функцій капіталу

6.2 Управління капіталом підприємства

6.3 Стратегія структури капіталу

6.4 Методичні підходи до оптимізації структури капіталу

Тема 7. Стратегія прийняття інвестиційних рішень

7.1 Види інвестиційних проектів

7.2 Визначення початкових витрат на здійснення інвестиційного проекту

7.3 Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів

7.4 Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестицій

Тема 8. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень

8.1 Види ризику

8.2 Методи оцінки ризику інвестиційного проекту

8.3 Методи прогнозування банкрутства підприємства

**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.

**Тема 2. Формування стратегії розвитку підприємства**

**План**

2.1 Методологічні підходи щодо формування стратегії

2.2 Стратегічний план діяльності підприємства

2.3 Фактори вибору стратегії

**2.1 Методологічні підходи щодо формування стратегії**

На думку Р. Фатхутдинова, стратегії можуть бути обґрунтованими тільки у випадку застосування до їх розробки наукових підходів, методів системного аналізу, прогнозування й оптимізації. Він рекомендує застосовувати тринадцять наукових підходів: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуативний [119, с. 5].

При системному підході всі процеси і явища розглядаються як певна цілісна система, що має особливе значення внаслідок виникнення синергетичного ефекту, який виражається в тому, що загальний вплив факторів на об'єкт аналізу не є просто їх сумою. Системний підхід відіграє особливу роль в аналізі існуючих позицій підприємства і в прогнозуванні майбутньої можливої позиції в умовах збурюючих дій зовнішнього середовища, оскільки примушує постійно пам'ятати, що не можна підходити до жодного явища або проблеми без урахування його подальших взаємодій з іншими елементами системи. Одним з аспектів системності є комплексність, під якою розуміють як необхідність урахування й аналізу всього спектра зовнішніх факторів середовища, що впливають, так і необхідність поєднання застосованих методів. Реальне втілення такий підхід має через зміст планів і методів їх узгодження.

Динамічний підхід передбачає використання для аналізу ситуації й розробки стратегії не статичні оцінки, які фіксують стан об'єкта в певні періоди часу, а динамічні ряди дискретних оцінок. Тому що дискретні оцінки не дають можливості помітити стрибкоподібні зміни факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

При процесному підході управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію. Тому що досягнення цілей за допомогою інших передбачає виконання не якоїсь одноразової дії, а серії взаємозалежних безперервних дій.

Ситуативний підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. В основі цього підходу лежить вимога узгодженості внутрішнього функціонування підприємства, його технічного рівня, завдань, які стоять перед ним, із зовнішнім середовищем і потребами персоналу. Ситуативний підхід визнає, що при загальній схожості процесів, у кожній конкретній ситуації повинні використовуватися специфічні прийоми для ефективного досягнення цілей підприємства.

У зв'язку з різним трактуванням поняття «стратегія» методологічні підходи щодо формування стратегії також різноманітні.

М. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел [83] виділяють десять наукових шкіл, які відрізняються принциповим підходом до формування стратегії як процесу:

1. Школа дизайну розглядає формування стратегії як процес осмислення.

2. Школа планування розглядає формування стратегії як формальний процес.

3. Школа позиціювання розглядає формування стратегії як аналітичний процес.

4. Школа підприємництва розглядає формування стратегії як процес передбачення.

5. Когнітивна школа розглядає формування стратегії як ментальний процес.

6. Школа навчання розглядає формування стратегії як розвивальний процес.

7. Школа влади розглядає формування стратегії як процес ведення переговорів.

8. Школа культури розглядає формування стратегії як колективний процес.

9. Школа зовнішнього середовища розглядає формування стратегії як реактивний процес.

10. Школа конфігурації розглядає формування стратегії як процес трансформації.

Перші три школи мають диктуючий характер, їх прихильників цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони розробляються насправді. Школи з четвертої по дев'яту розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії, їх цікавить реальні процеси розробки стратегії. Школа конфігурації фактично вбирає в себе всі інші підходи, її прихильники прагнуть об'єднати процес формування стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення як послідовні стадії, що становлять життєвий цикл організації.

Школа дизайну сформулювала такі вимоги до формування стратегії:

формування стратегії має бути продуманим процесом свідомого мислення;

відповідальність за контроль над стратегічним процесом і за його свідомий характер покладається на керівника;

модель побудови стратегії повинна бути простою й неформальною;

стратегія повинна бути унікальною, отриманою в результаті індивідуального моделювання;

процес моделювання може вважатися завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива;

тільки після виконання вищевикладених вимог стратегія може підлягати впровадженню.

Головним недоліком такого підходу є певна відірваність мислення від дії, втрата стратегією гнучкості.

Основоположником школи планування є Ігор Ансофф. Особлива увага у цій школі приділяється кількісному поданню цілей організації й розробці послідовності кроків відповідних процедур. Провідну роль відіграють професійні плановики. Недолік такого підходу – захопленість внутрішніми процедурами шкодить вибору стратегії, обрана концепція часто виявляється зовсім не кращою, але вона буде ретельно пророблятися.

Основи школи позиціювання заклали військові стратеги. Основоположником цієї школи вважається й Майкл Портер. На його думку, існують три базові конкурентні стратегії. Вони відрізняються за своїм цільовим ринком і за типом конкурентної переваги, яку планує реалізувати фірма: низькі витрати або висока якість. Перша – стратегія лідерства за рахунок економії на витратах; друга – стратегія диференціації, у цьому випадку фірма прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції; третя – стратегія спеціалізації, тобто концентрація зусиль на задоволенні потреб певної категорії споживачів.

Основні принципи формування стратегії цієї школи такі.

Стратегії являють собою ринкові позиції компаній (ринковий лідер, претендент на лідерство тощо), які є конкурентними й можуть бути ідентифіковані. Вибір стратегії залежить від привабливості ринку й конкурентоспроможності фірми на цьому ринку.

Ці ринкові позиції спираються на п'ять сил, що визначають рівень конкуренції в галузі: загроза входження на ринок нових фірм, ринкова влада постачальників, ринкова влада клієнтів фірми, загрози появи товарів-замінників, інтенсивність конкуренції між виробниками.

Процес формування стратегії – це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї позиції, найчастіше позиції лідера в певному сегменті ринку, за рахунок обраної конкурентної переваги.

Основну роль у цьому процесі відіграють аналітики, що передають результати своїх розрахунків менеджерам, які й здійснюють вибір.

У підсумку організація одержує готову стратегію. Недоліком цього підходу є те, що рекомендації, які робляться на основі аналізу, загальновідомі й легко визначаються конкурентами. Також у цьому випадку недооцінюється внутрішній потенціал компанії.

Школа підприємництва використовує такі основні постулати:

стратегія існує в психіці керівника-підприємця як перспектива, як інтуїтивний вибір напрямку руху і як передбачення майбутнього організації;

формування стратегії йде напівсвідомо, на базі досвіду й інтуїції; і процес, і результат важко формалізувати;

стратегія може бути гнучкою й сприйнятливою до змін у середовищі тією мірою, якою ці якості властиві самому лідерові.

Такий підхід до формування стратегії виправданий у малому бізнесі, якщо керівник підприємства є яскравою, харизматичною особистістю.

Представники когнітивної школи вважають за необхідне проникнення у свідомість стратега, у процеси обробки інформації, при цьому вони спираються на розробки психологів. Когнітивний процес починається із звернення уваги, одержання інформації й спроби застосувати до неї якусь схему інтерпретації з урахуванням не тільки зовнішніх умов, а й мотивів поведінки, ментальних моделей, що існують у голові керівника. Якщо вибудувана таким способом стратегія виявиться неефективною, то змінити її буде дуже складно. До того ж психологія ще не відповіла на запитання, як формуються в голові стратега поняття й моделі.

На думку прихильників школи навчання, формування стратегії має здійснюватися поетапно, з урахуванням результатів попередніх кроків, тобто в міру навчання організації. Для цього в колективі організації повинна бути забезпечена лояльність до нових поглядів, постійна гнучкість управління, яка спирається на запас ресурсів, достатній для нових змін. Стратегія ніколи не буває сформована остаточно, і може виявитися еклектичною. У цьому прихована й певна небезпека для організації, вона може взагалі відмовитися від будь-якої стратегії, навіть не помітивши цього.

Школа влади розглядає побудову стратегії як політичний процес. Прихильники школи вважають, що організації являють собою коаліції різних індивідів і груп, об'єднаних на основі спільного інтересу. Між членами коаліцій існують стійкі розбіжності в системах цінностей, віруваннях, рівні інформованості, інтересах і сприйнятті реальності. Найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів – хто що одержує. Обмеженість ресурсів і стабільність розбіжностей створюють основу для конфлікту. Цілі й рішення є результатом угод, маніпулювання позиціями й переговорів між зацікавленими групами. Влада в цьому випадку виступає найважливішим ресурсом.

Прихильники школи культури так формулюють свої принципи формування стратегії. Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації переконаннях, які являють собою результат процесів залучення до певної культури або соціалізації, часто явно не виражених. Члени організації лише частково можуть охарактеризувати переконання, на яких базується їх культура. У цьому випадку стратегія набуває форми, спочатку перспективи, а потім позиції, що випливає з колективних намірів і закріплюється в моделях, які захищають глибинні ресурси й можливості організації. Стратегічним може бути тільки цінний, рідкий і неповторний ресурс. Цим вимогам відповідають характеристики іміджу організації, її бренд, людський капітал. Джерело неповторності полягає в багатстві культури. Культура, особливо ідеологія, сприяють більше збереженню існуючої стратегії, ніж стратегічним змінам. Культура виступає за сталість управління, але не за його зміни. До того ж не слід забувати, що несхожість не обов'язково є конкурентною перевагою.

Теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що формування стратегії являє собою реактивний процес, що ініціюється зовнішніми змінами. Організація повинна адекватно реагувати на зовнішні сили, інакше вона змушена буде припинити своє існування. Прихильники цієї школи вважають, що організації стоять перед вибором із двох стратегічних альтернатив: або глибше вивчати оточення й створювати в ньому свої головні конкурентні переваги, або нагромаджувати ресурси в резерві на випадок непередбачених обставин чи для переходу в інше середовище. Оптимальною поведінкою організації вважається поступове встановлення в ній схожих із середовищем структур і порядків. Таким чином, у кожному конкретному середовищі можлива практично лише одна стратегія.

Школа конфігурації розглядає формування стратегії як процес трансформації. Основні тези школи такі. Більшу частину часу організації мають певну конфігурацію (структуру). Періоди стабільності перериваються трансформаціями, тобто переходом в іншу конфігурацію. Чергування періодів стабільності й трансформацій відбувається в певній послідовності, що становить життєвий цикл організації. Призначення стратегічного менеджменту – підтримка стабільності організації в тривалі періоди й збереження життєздатності в періоди трансформацій. Процес побудови стратегії зводиться до вибору тієї або іншої конфігурації елементів різних шкіл стратегічного управлення. Вироблені стратегії набувають форми планів, позицій, перспектив або вивертів, організаційної культури або ніш зовнішнього середовища залежно від ситуації.

Кооперативні стратегії. Ця школа досліджує різні форми співробітництва. На думку Г. Мінцберга, вона являє собою галузь «школи влади» і виводить на стратегії партнерства. Найважливішою перевагою цієї теорії стратегічного управлення є те, що вона орієнтує стратегію на досягнення вигід не тільки для даної організації, а й для її партнерів. Вигода партнерів служить каталізатором нарощування вигід самої організації. У цій школі, так само як і в школі конфігурації, прагнуть асимілювати досягнення інших шкіл.

Отже, існують різноманітні методики формування стратегії підприємства.

**2.2 Фактори вибору стратегії**

До основних факторів, що впливають на вибір стратегії, слід віднести такі:

– цілі організації;

– розмір організації;

– привабливість ринку;

– стратегії конкурентів;

– стан ринку та позицію організації на ньому;

– конкурентні переваги організації;

– потенціал організації;

– особливості продукції;

– стадію ЖЦП;

– витрати на виробництво та збут продукції;

– пріоритети керівництва;

– фінансові ресурси організації тощо.

Суб'єктом стратегічного управління, як правило, є керівництво організації, тому найбільший вплив на формування стратегії справляють його цілі, пріоритети й інтереси. Але в цей час це не єдиний суб'єкт стратегічного управління. Проблемою є залучення в процес розробки й реалізації стратегії підприємства широкого кола осіб. Для стратегічного управління в багатьох сучасних організаціях обов'язковим є участь усього персоналу в обговоренні й виробленні стратегії розвитку. Часто у формуванні стратегії розвитку складних об'єктів беруть участь інші зацікавлені особи. Так, наприклад, у формуванні стратегії розвитку підприємства можуть брати участь органи місцевої влади й місцеве населення, особливо якщо плани розвитку цього підприємства істотно впливають на життя людей, що живуть поблизу.

Таким чином, у стратегічному управлінні завжди присутня система суб'єктів управління, що охоплює багатьох учасників, і, насамперед членів самої організації. Це дає змогу при формуванні стратегії знизити ймовірність завдання шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері впливу підприємства: постачальники, посередники, покупці, персонал, власники, суспільство в цілому.

**2.3 Стратегічний план діяльності підприємства**

Документальним оформленням стратегії є **стратегічний план** діяльності підприємства – це план, який визначає послідовність дій, кроків, процедур, що необхідне здійснити для реалізації стратегії, яка прийнята на підприємстві. Основне завдання плану визначити заходи, що необхідні для досягнення стратегічної мети, послідовність їх виконання, необхідні ресурси та потребу у них. Передбачаються організація виконання запланованих заходів, виконавці та терміни виконання. Отже, стратегічний план ув’язує місію, мету та можливості підприємства.

Основними підходами до розробки стратегічного плану є: підхід «від досягнутого»; оптимізаційний; адаптаційний.

**Підхід «від досягнутого»** орієнтований на досягнення реальної мети на основі вже сформованої організаційної структури та системи управління. Ні яких кардинальних змін на підприємстві такий підхід не передбачає, та спрямований, як правило, на мінімізацію витрат, що пов’язані з впровадженням стратегії в поточну діяльність підприємства.

**Оптимізаційний** план розробляють за допомогою економіко-математичних методів та моделей для підвищення ефективності використання ресурсів: максимізації прибутку, рентабельності активів тощо.

**Адаптаційний** підхід передбачає дослідження оточення підприємства та визначення очікуваних подій, які поділяють на детерміновані, ймовірні та невизначені. Аналіз подій включає вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткотермінові); пошук перспективних можливостей; заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажорних обставин; аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

Послідовність дій, що спрямовані на розробку та впровадження стратегії розвитку підприємства, наведене на рисунку 2.1. Після встановлення стратегічних цілей визначаються майбутні конкурентні переваги. Для цього необхідно зробити аналіз продукції, що виробляється, і аналіз нових продуктів і технологій. Аналіз продукції включає визначення: життєвого циклу товару; його якості; ціни; витрат виробництва. На другому етапі здійснюється також оцінка потреб в ресурсах, визначається наявність внутрішніх ресурсів; можливість залучення ресурсів зі сторони; оцінювання часу здійснення заходів. Етап закінчується розробкою альтернативних варіантів розвитку, які узгоджені з можливостями підприємства. Після вибору стратегічного напряму розвитку конкретизуються варіанти дій, розробляються програми та плани.

Процес формування стратегії не повинен закінчуватися складанням планів і програм. Частину інформації, необхідної для досягнення мети, можна одержати тільки в процесі реалізації стратегії.

Тому формування й реалізацію стратегії доцільно розглядати разом. Важливим етапом є контроль за реалізацію інноваційної стратегії. Він потрібен, перш за все, для забезпечення гнучкості, дає змогу врахувати непередбачені фактори, що можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства, виявити можливий ризик та скоригувати дії. Контроль за реалізацією стратегії передбачає також оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей, що дає змогу підвищити обґрунтованість прийняття рішень. Якщо мети не досягнуто, треба виявити фактори, які не були враховані, та скоригувати .

Ні

Визначення стратегічної мети

Аналіз інформації щодо тенденцій розвитку економіки та галузі. Визначення факторів розвитку

Прогноз розвитку технологій,

ринків продукції та ресурсів

Вибір майбутніх конкурентних переваг

Розробка стратегії.

Розробка планів та програм упровадження стратегії

Реалізація стратегії

Контроль

Моніторинг змін середовища

Врахування додаткових факторів впливу

Розробка альтернатив.

Вибір стратегічного напряму

Оцінка ступеня досягнення мети

Так

Оцінка відповідності можливостям підприємства

Так

Ні

Рис. 2.1. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

**Тема 3. Оцінювання стратегії розвитку підприємства**

**План**

3.1 Системи стратегічного оцінювання

3. 2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

**3.1 Системи стратегічного оцінювання**

Вибір методів оцінювання ефективності і результативності обраної стратегії є актуальною і дискусійною темою, яка висвітлена в працях науковців не достатньо повно. Пропонують використовувати такі системи показників:

– збалансовану систему показників (BSC);

– систему показників відповідальності (АSC);

– модель ділової переваги (BЕМ);

– піраміду результативності МакНейра.

*Збалансована система показників* дає змогу вимірити ефективність компанії за допомогою системи показників (індикаторів), які комплексно відображають її стан. Під показником розуміють інструмент, що вимірює ступень досягнення як обраної мети, так і результативність бізнес-процесів. Для того, щоб побудувати систему показників підприємство вже повинне мати розроблену стратегію, щоб вирішити, які перспективи потрібно обрати. При розробки збалансованої системи показників треба дотримуватися таких кроків:

– чітко конкретизувати стратегічні цілі;

– ув’язати всі стратегічні цілі за допомогою причино-наслідкових зв’язків (ланцюжків), тобто накреслити стратегічну карту;

– визначити ключеві показники та їх значення, яких бажане досягнути;

– визначити як пов’язані ці показники з бізнес-процесами;

– визначити необхідні стратегічні заходи, розробити для кожного конкретні терміни, бюджети, відповідальних виконавців.

Збалансована система показників ув’язує чотири аспекти діяльності підприємства: фінанси, ринок/клієнти, бізнес-процеси, персонал.

*Система показників відповідальності* призначена для визначення балансу інтересів зацікавлених сторін в процесі планування та управлінського контролю цільових показників діяльності підприємства. Модель системи показників відповідальності запропонував консультант Ф. Ніколос у 2000 р.

Першим етапом формування цій системи є аналіз зацікавлених сторін, якої може бути будь-яка група або лице, що в змозі впливати на результати проекту, або на яке впливають результати проекту.

Аналіз зацікавлених сторін виконується в такої послідовності:

ідентифікація усіх зацікавлених сторін;

визначення ступені важливості кожної сторони;

оцінювання зацікавленості кожної сторони;

визначення потенціалу впливу на процес реалізації проекту;

ідентифікація емоціонального відношення до проекту;

визначення стратегії і тактики відношення до кожної зацікавленої сторони;

досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін шляхом врахування взаємовигідних цілій проекту;

прийняття рішення о залученні сторін до участі у проекті.

*Модель ділової переваги (BЕМ)* охоплює 9 критеріїв діяльності підприємства:

– орієнтування на результати;

– орієнтування на споживача;

– досконале керівництво та сталість цілей;

– управління з використанням процесного підходу та на основі реальної інформації;

– підвищення кваліфікації персоналу та його залучення до участі в справах підприємства;

– безперервне навчання, впровадження інновацій та вдосконалень;

– розвиток партнерства;

– соціальна відповідальність бізнесу;

– рівні досконалості організації.

Модель ділової переваги застосовується в стратегічному аналізі на двох рівнях:

– на пасивному рівні як контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев’ятьма критеріями моделі;

– на активному рівні передбачається проведення щорічних перевірок результативності діяльності підприємства, його управління і системи планування; визначення змін, що потрібне внести до цих систем.

*Піраміда результативності МакНейра* зявилася у 1990 р. Піраміда включає чотири організаційні рівні підприємства і двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної стратегії компанії. Стратегія фірми та її діяльність пов’язуються між собою такими ланками як завдання, що відображають бачення керівництва фірми, і показники ефективності роботи. Завдання рухаються зверху вниз, показники, навпаки, знизу вверх. На вищому рівні топ-менеджерами формулюється мета діяльності фірми. На другому рівні встановлюються функціональні цілі та показники, що найбільш підходять для оцінювання функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є міжфункціональним і використовується для зв’язку вищих рівнів з нижчими. На четвертому рівні відображаються показники, що характеризують операційну діяльність підприємства, а саме: якість продукції, своєчасність постачання, тривалість виробничого циклу, величина витрат виробництва та ін.

**3. 2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Стратегічний потенціал характеризує можливості більш ефективного використання ресурсів підприємства. Методика оцінювання стратегічного потенціалу складається з таких етапів:

– класифікація по групам основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства і рівень використання всіх видів ресурсів;

– експертна оцінка важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

– визначення значимості та взаємозв’язку обраних показників;

– збір та обробка інформації по підприємствам, які аналізуються;

– нормування показників;

– визначення рейтингу підприємств і класифікація їх по групам з точки зору існуючих перспектив розвитку в умовах реструктуризації галузі;

– аналіз і узагальнення результатів.

Для оцінювання стратегічного потенціалу використовують показники, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства, а саме:

– виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал);

– організація, технологія та менеджмент (організаційно-технічний потенціал);

– ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал);

– фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал)

Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, у тому числі середніх та малих підприємств, використовують *методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE,* які засновані на експертних оцінках.

Методика СОП передбачає 4 напрями аналізу та 16 показників.

1. Загальна оцінка підприємства:

1.1 структура підприємства;

1.2 корпоративна культура;

1.3 стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);

1.4 стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством).

2. Ресурси:

2.1 фінансові ресурси;

2.2 комунікації;

2.3 технології;

2.4 персонал.

3. Знання:

3.1 знання фінансів;

3.2 знання клієнтів;

3.3 знання конкурентів;

3.4 знання галузі та особливостей бізнесу.

4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

4.1 фінансова стратегія;

4.2 маркетингова стратегія;

4.3 виробнича стратегія;

4.4 впровадження планів.

Кожен з показників оцінюється за допомогою відповідей на додаткові питання. Експертні оцінки визначаються за такою шкалою: «так» – 5 балів, «в основному» – 4 бали, «частково» – 3 бали, «погано» – 2 бали, «ні» – 1 бал. З виставлених експертами балів розраховують середню оцінку по кожному показнику, напряму та підприємству у цілому.

У табл. 3.1 наведено низку показників, які, характеризують кваліфікацію персоналу та необхідні для створення об’єктивної картини стану підприємства, визначення його можливостей витримати конкурентну боротьбу за місце на ринку.

Таблиця 3.1

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Основні питання | Хто надає інформацію |
| 1 | 2 | 3 |
| Освітній рівень | Відповідає наявний рівень освіти потрібному чи ні | Відділ кадрів |
| Питома вага КСС | Відповідає наявний рівень потрібному чи ні | Відділ кадрів, відділ труда |
| Плинність кадрів | Психологічний клімат, мотивація, можливості реалізації | Відділ кадрів |
| Витрати на підготовку персоналу, усього, тис. грн. | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на підготовку персоналу, усього, % від виторгу | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на перепідготовку робітників на підприємстві, % від загальної суми | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на оплату навчання у ВНЗ, % | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на перепідготовку керівників, % | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |

Методика СОП дозволяє силами власних експертів проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії. Вважається, що для невеликих підприємств ця методика є однією з найкращих.

*Метод SPACE* (strategic position and action estimation) – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Метод SPACE передбачає оцінювання стратегічного становища підприємства на основі двох груп факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє становище підприємства.

У методі SPACE передбачено виділення таких критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

*фінансова сила підприємства*

– виробничі витрати;

– рентабельність вкладеного капіталу;

– стабільність отримання прибутку;

– рентабельність інвестицій;

– структура заборгованості;

– здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів;

*конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку*

– ринок та його обсяги;

– частка підприємства на ринку та її динаміка;

– асортимент продукції;

– здатність здійснювати маркетингові заходи;

– можливості активного впливу на рівень цін і витрат;

– зв’язки зі споживачами;

– рентабельність продажу;

*привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство*

– характеристика конкурентної ситуації в секторі (галузі);

– стадія життєвого циклу сектора (галузі);

– залежність розвитку сектора (галузі) від кон’юнктури;

– суспільна привабливість сектора (галузі);

– використання виробів галузі в інших галузях;

*стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство*

– привабливість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку;

– ступінь інноваційності сектора (галузі);

– маркетингові й рекламні можливості в галузі;

– стабільність прибутку (рентабельності);

– ступінь впливу закордонного капіталу.

Співробітники підприємства, які розробляють стратегію, визначають конкретні критерії оцінки, їх ієрархію та фактори для кожного критерію оцінки. Отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей х і у відображає відповідну групу критеріїв (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. Система координат для вибору вектору стратегії

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) за формулами:

х = ПС – КП;

у = ФС – СТ,

де – ФС – фінансова сила підприємства;

ПС – привабливість сектора (галузі);

КП – конкурентоздатність підприємства;

СТ – стабільність сектора (галузі).

**Тема 4. Формування функціональних стратегій підприємства**

**План**

4.1 Групування факторів конкурентоздатності підприємства

4.2 Стратегія маркетингу

4.3 Виробнича стратегія

**4.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства**

У стратегічному аналізі більше застосовуються матричні моделі, що є зручними інструментами двомірного групування об’єктів дослідження або їх ознак, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування, такі як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, широко використовується матриця Важливість / Результативність. Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоздатності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з відносною важливістю кожного з них.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю Важливість / Результативність (рис. 4.1). Існує ряд інтерпретацій цієї матриці, але в класичному варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з точки зору менеджерів.

Рис. 4.1 – Матриця Важливість / Результативність

# Низька результативність

# Надзвичайна важливість

# Висока результативність

# Незначний рівень важливості

# Концентрація зусиль

# Фактори не важливі

# Збереження результативності

# Зменшення уваги

Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності.

Якщо надзвичайна важливість поєднується з результативністю, доцільно намагатися зберігати статус-кво, оскільки це оптимальна комбінація.

У випадку, коли низька важливість і результативність знаходяться на низькому рівні, фактори конкурентоздатності розташовуються у кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов’язані з розробкою чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості й результативності факторів конкурентоздатності можна використовувати детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю у формат 4х4 або 9х9.

Для розробки матриць використовують програмні продукти, наприклад, програму «Вавілон Бест». За допомогою цього продукту визначається пріоритетність факторів конкурентоздатності, для розробки стратегії підприємства.

Діагностика й прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачає застосування різних методів одно- і багатовимірного групування об’єктів та виділення серед них тих груп, які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналіз.

*Дискримінантний аналіз.* Головною метою дискримінації є визначення такої лінійної комбінації змінних, яка б оптимально розділила групи, що розглядаються. Наприклад, стратегічною метою підприємства є потрапляння до групи лідерів галузі. Дискримінантний аналіз буде полягати в тому, щоб визначити критерій (кількісну межу), який би відділяв підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств, і визначити змінні, що розрізняють дві чи більше групи, які виникають.

Спочатку для визначення цієї межі, яка називається дискримінантною лінією, потрібно отримати дві вибірки, причому в першу мають увійти представники лідерів, а в другу – представники інших фірм (кількість груп залежить від завдання аналізу). Кількість об’єктів у кожній з вибірок, які називають зразковими, має бути не меншою, ніж *m* – кількість ознак об’єктів, обраних для дискримінантного аналізу. Тобто, якщо *m* = 3 (до уваги беруться 3 ознаки), потрібно до вибірки включить не менше 3 об’єктів, якщо 4 ознаки, то не менше 4 об’єктів і т.д.

На першому етапі дискримінантного аналізу встановлюють середні значення кожної ознаки підприємств для визначених вибірок, з середніх значень складають вектори-стовпці для цих вибірок. Для розрахунку середнього значення використовують формули середньої арифметичної або середньої хронологічної.

Після цього визначають коваріаційні матриці розміром (*m*×*m*) для першої і другої вибірок відповідно, знаходиться матриця сумарної внутрішньо вибіркової дисперсії і вектор-стовпець дискримінантних множників, який дає значення коефіцієнтів в дискримінантної функції.

На основі дискримінантної функції визначається кількісна межа (значення функції), що відділяє підприємство лідера від інших підприємств.

*Кластерний аналіз* – сукупність багатомірних статистичних методів класифікації об’єктів за ознаками, що їх характеризують, розподіл сукупності об’єктів на однорідні групи, які близькі за визначеними критеріями, виділення об’єктів певної групи.

Методика кластерного аналізу базується на поняттях подібності об’єктів або їх ознак. За допомогою підбору найбільш «подібних» одиниць використовується розподіл сукупності на кластери.

Сукупність багатомірних статистичних методів кластерного аналізу можна розділити на ієрархічні та неієрархічні методи (метод *k*- середніх, двохетапний кластерний аналіз, метод найближчих сусідів).

Кластерний аналіз може бути застосований для кластерізації об’єктів за інвестиційної привабливістю, для оптимізації асортименту підприємства, сегментації ринку за групами товарів та споживачами, визначення потенційного споживача та ін.

**4.2 Стратегія маркетингу**

На вибір стратегії маркетингу впливають безліч чинників, вирішальними з яких є план збуту продукції і послуг і позиція підприємства на ринку.

**Стратегія маркетингу** включає:

– головні стратегічні установки маркетингу;

– комплекс маркетингу;

– маркетингову програму і бюджет.

Головні стратегічні установки визначають концепцію маркетингу і його основні цілі. Цілі повинні бути обґрунтовані, реалістичні і досяжні. По кожному ринку або його сегменту можуть бути встановлені свої цілі, їх не повинно бути багато, інакше важко контролювати їх досягнення. Потім необхідно намітити заходи, які необхідно провести для досягнення цілей. До основних засобів завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність постачань; зростання попиту; лідерство в дизайні; післяпродажне обслуговування та інше.

На вибір тієї чи іншої стратегії маркетингу впливає наявність у фірми ресурсів, необхідних для її реалізації. Один і той же результат може бути досягнутий різними шляхами, тому необхідно розглядати альтернативні варіанти стратегій і пріоритет віддати тій стратегії, яка найкращим чином забезпечена ресурсами.

**Комплекс маркетингу** включає: товари і товарну політику; ціни і цінову політику; продажу і збутову політику; рекламу і просування.

Ключові питання при розробці товарної політики: комплекс товарів, якість, дизайн, упаковка, технічне обслуговування, сервіс, гарантійне обслуговування. Необхідно вказати, що буде основою унікальності торговельної пропозиції.

При розробці політики ціноутворення необхідно відповісти на такі питання: ціна продукту, метод ціноутворення, форма платежу. умови оплати, терміни і умови надання товарного кредиту.

Збутова політика передбачає визначення каналів збуту, географії збуту, час від оформлення замовлення до поставки товару, транспорт, запаси, план заходів по збуту, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

У розділі «реклама і просування» необхідно відповісти на такі ключові питання: об'єкти і канали комунікації, персональні продажі, політика щодо торгової марки, план маркетингових заходів, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

Розробляється маркетингова програма і заходи щодо її реалізації повинні бути конкретними, включати в себе докладний опис основних етапів, необхідних ресурсів, розподілу обов'язків та методів контролю за її виконанням. Детальне опрацювання маркетингового плану дозволяє оцінити витрати на його реалізацію. Ці оцінки використовуються для розрахунку фінансових показників діяльності підприємства.

**4.3 Виробнича стратегія**

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що становить довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов’язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу та ін.

Стратегія виробництва має починатися з чіткого уявлення про ринки. Фірми мають потребу в таких описах ринку, щоб було зрозуміло, як ринки насправді працюють. Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Слід доповнювати результати маркетингових досліджень уявленнями про поведінку споживача, реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту.

Поняття про ринок є основою, на якій будують виробничу й інші функціональні стратегії. Однак, слід уникати надто загальних описів ринків. Для точнішого розуміння своїх ринків компаніям потрібно відшукувати відмінності між характеристиками постачальника, необхідними для одержання замовлень, і характеристиками, достатніми для успіху в конкурентній боротьбі. Зазначені вище характеристики не однакові для різних ринків і змінюються в часі.

Таке поняття ринку необхідне для вироблення стратегічних рішень, процес прийняття яких у контексті виробничої стратегії складається з таких етапів:

– вибір цілей організації;

– розроблення маркетингової стратегії;

– обґрунтування того, як товари/послуги завойовуватимуть споживачів;

– вибір продукції;

– вирішення питань інфраструктури.

Провідний елемент виробничої стратегії – це її особливі стратегічні цілі. Вибір цілей здійснюють відповідно до таких критеріїв:

– витрати на виробництво продукції;

– якість виробництва;

– якість виробничих поставок;

– відповідність виробництва попиту й ін.

При розробленні виробничої стратегії найбільшу увагу приділяють таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, що випускають; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень відновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції чи виступає компанією другого ряду.

Вибір продукції пов’язаний із вирішенням таких завдань: вибір різних процесів; врахування обмежень і взаємозв’язків процесів; роль запасів ресурсів у виробничому процесі.

Розроблення стратегічних рішень завершують аналізом і обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов’язаних із функціонуванням виробництва, таких як:

– функціональна підтримка; забезпечення високої якості та контроль за нею;

– конструювання систем; адміністративні процедури;

– організація праці;

– організаційна структура.

Характеризуючи виробничу стратегію, необхідно особливо виділити ряд загальних глобальних тенденцій. По-перше, загострення конкуренції веде до диференціації ринків, а не до їх зближення. Тому адаптація до зростаючої диференціації є головним завданням виробництва. Якщо колись рішення шукали в універсалізації виробництва, то сьогодні альтернативнішою є спеціалізація виробництва відповідно до вимог ринку.

По-друге, сучасне виробництво перетворюється із системи, що виробляє окремі продукти, у систему, котра, крім матеріального продукту, створює широкий комплекс послуг, пов’язаних із практичним споживанням даного продукту. За оцінкою авторитетних експертів системи «продукт–сервіс» стануть у найближчий перспективі ключовим фактором успіху в бізнесі.

Виробничу стратегію звичайно подають у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, яку випускають; удосконалення систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація та інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.

**Тема 5. Методи прогнозування у стратегічному аналізі**

**План**

4.1 Прогнозування у формуванні стратегії підприємства

4.2 Загальні методи прогнозування

4.3 Суть та види прогнозних фінансових показників діяльності підприємства

4.4 Методика стратегічного аналізу на основі методу «відсотка від продажу»

**4.1 Прогнозування у формуванні стратегії**

Бухгалтери-аналітики зазвичай складають фінансову звітність не тільки за минулий рік, а й проектовані фінансові звіти на наступний рік (декілька років). Проектована (прогнозна) фінансова звітність охоплює, як правило, звіт про прибутки і збитки (звіт про фінансові результати), баланс, звіт про рух грошових коштів. Прогнозування складових елементів бізнесу є необхідним елементом стратегічного аналізу показників діяльності підприємства, що передбачає вміння моделювати прогноз фінансових показників, фінансової звітності, створювати стартовий капітал та ін.

За функціональною ознакою прогнози поділяються на пошукові та нормативні.

*Пошуковий прогноз* базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції.

*Нормативний прогноз,* на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об’єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об’єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Для прогнозування створюються робочі групи як правило з працівників, що пройшли спеціальну підготовку. В своїй роботі спеціалісти можуть використовувати різні методи.

**4.2 Загальні методи прогнозування**

Загальні **методи прогнозування** можна розподілити на такі групи:

* методи експертних оцінок;
* методи екстраполяції трендів;
* методи регресивного аналізу;
* методи економіко-математичного моделювання.

*Методи екстраполяції трендів* і *методи регресивного аналізу* об’єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

*Методи регресивного аналізу* і *методи економіко-математичного моделювання* разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв’язків».

Існує декілька варіантів використання статистичних даних з метою прогнозування.

*Інформаційний метод* передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об’єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов’язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

*Методи екстраполяції трендів* (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об’єкта. Вони базуються на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об’єкта переносяться в майбутнє.

При відсутності ретроспективних даних краще використовувати експертний метод, тобто спиратися на думку менеджерів зі збуту про обсяги покупок товару кожним клієнтом.

*Метод експертних оцінок* передбачає врахування суб’єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

У прогнозуванні розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: метод складання сценаріїв, метод інтерв’ю, аналітичні доповідні записки. Метод інтерв’ю передбачає бесіду з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над визначенням можливих шляхами розвитку ситуації на підприємстві становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

* підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
* статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають *методом «мозкових атак»,* який являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть *методу Дельфі*, який запропонував математик, експерт Олаф Хельмер, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань. Анкетування повторюють декілька разів до досягнення найменшого розходження думок.

Для нових підприємств або сфер діяльності використовується метод беззбитковості, коли метою є досягнення обсягів виробництва, достатніх для покриття всіх витрат.

Для складання прогнозу необхідно враховувати:

– фактичні дані про ємності ринку і рівні попиту;

– поведінку покупців;

– тенденції на ринку (зростання, насичення, спад);

– рівень беззбитковості і продажів;

– обсяг продажів, який може забезпечити, наявний персонал;

– стратегію маркетингу.

Прогнози будуються за певних припущеннях про розвиток подій, тому можуть бути розроблені кілька прогнозів (песимістичний і оптимістичний), планувати треба спираючись на найбільш реалістичний з них.

В результаті повинні бути визначені такі показники:

– обсяг продажів по кожному виду продукції;

– частка ринку;

– виручка від реалізації продукції;

– коефіцієнт сезонності збуту;

– ціни на кожен вид продукції.

**4.3 Суть та види фінансових показників діяльності підприємства**

Зазвичай фінансовий план містить наступну інформацію: припущення, покладені в основу розрахунку; останній баланс підприємства і очікуваний балансовий результат поточного господарського року; звіт про фінансові результати, прибуток, очікуваний протягом 3–х наступних років; розрахунки грошового потоку на наступний рік або два.

Проектована фінансова звітність охоплює: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. У фінансовому плані необхідно детально описати всі прийняті припущення і допущення (прогнози), важливо, щоб вони були обґрунтованими і переконливими.

**Розробка плану прибутків і збитків** спирається на результати попередніх розрахунків: з плану продажів використовуються дані про обсяги продажів у натуральних і вартісних показниках (виручка) по місяцях; з плану виробництва, маркетингу і організаційного плану – змінні витрати на планований обсяг продажів і постійні (загальновиробничі, адміністративні, на збут та маркетинг) витрати, податкові платежі.

В таблиці 4.1 наведений загальний формат розрахунку прибутку.

Таблиця 4.1 – Загальний формат розрахунку прибутку

|  |  |
| --- | --- |
| Операція | Найменування статті |
| + | Виторг |
| – | Змінні витрати |
| = | Валовий прибуток |
| – | Постійні витрати |
| = | Прибуток від продажів |
| + | Інші доходи |
| – | Інші витрати |
| = | Прибуток до оподаткування |
| – | Податок на прибуток |
| = | Чистий прибуток |

**План грошових потоків** – фінансовий документ, що відображає рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства на планований період. Він показує динаміку надходження та витрачання грошових коштів, визначити потребу у фінансових ресурсах, збалансувати надходження і витрати, визначити платоспроможність підприємства. Мета побудови плану – забезпечити позитивний залишок грошових коштів на рахунках підприємства в усі періоди на термін від початку і до кінця реалізації проекту.

З цією метою прогнозується обсяг надходження грошових коштів на протязі місяця на рахунок підприємства і обсяг виплат з рахунку підприємства за цей же час. Основне властивості плану – надавати інформацію про стан банківського рахунку на кінець планованого періоду. В табл. 4.2 наведений порядок складання плану грошових потоків.

Таблиця 4.2 – План грошових потоків

|  |  |
| --- | --- |
| Надходження та виплати | Сума, тис. грн |
| Залишок коштів на початок періоду |  |
| Надходження |  |
| Від операційної діяльності |  |
| Від інвестиційної діяльності |  |
| Від фінансової діяльності |  |
| Всього надходжень |  |
| Виплати |  |
| На операційної діяльності |  |
| На інвестиційної діяльності |  |
| На фінансової діяльності |  |
| Всього виплат |  |
| Залишок коштів на кінець періоду |  |

Побудова грошового потоку проекту може бути здійснено прямим або непрямим методами. Прямий метод передбачає розрахунок надходжень і виплат на основі фінансових документів.

Складання грошового потоку непрямим методом спирається на план прибутків і збитків.

*Алгоритм розрахунку грошового потоку:*

Потік грошових коштів = Фінансовий результат року +/– зміна резервів + амортизаційні відрахування + додаткові відрахування в довгострокові резервні фонди, що формуються з прибутку до сплати податків

Слід зазначити, що всі надходження і платежі відображаються з урахуванням конкретних термінів, які відповідають прогнозним датам, з урахуванням можливих затримок.

**Прогнозний баланс**

Приклад прогнозного балансу наведений в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Прогнозний баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Активи | тис. грн | Пасиви | тис. грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кошти на рахунку |  | Рахунки до оплати |  |
| Дебіторська заборгованість |  | Заборгованість з виплат (податки, заробітна плата та ін.) |  |
| Запаси |  | Короткострокові кредити |  |
| Разом поточних активів (обігових коштів) |  | Сума поточних пасивів (короткострокових зобов’язань) |  |
| Основні засоби |  | Довгострокові позики |  |
| Інші активи (нематеріальні) |  | Акціонерний капітал |  |
| Мінус знос за основними і нематеріальними активами |  | Нерозподілений прибуток |  |
| Інші активи і аванси |  | Сумарний власний капітал |  |
| Сума активів |  | Сума пасивів |  |

Прогнозний баланс складається на 1 рік укрупнено, тобто використовуються укрупнені статті і агреговані рахунки, які важливі для майбутнього бізнесу. У прогнозному балансі статті розташовуються в порядку убування їх ліквідності і ступеня терміновості зобов'язань, тобто в зворотному порядку в порівнянні з формою 1. У якості вихідних даних використовуються баланс за минулий рік, і розроблені раніше план збуту продукції, план прибутків і збитків, план грошового потоку. У прогнозному балансі зміна величини власного капіталу є тим показником, за яким інвестор оцінює привабливість своєї участі в проекті.

**4.4 Методика стратегічного аналізу на основі методу «відсотка від продажу»**

Для стратегічного аналізу найбільш важливими з форм проектованої звітності є звіт про фінансові результати і баланс, тому що на їх основі можливе оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби в зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди.

Процес підготовки проектованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з оцінювання відповідних звітів за минулий рік (або декілька років) і поділяється на декілька загальних етапів.

Першим етапом є прогнозування такого показника, як доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Другим етапом є підготовка звіту про фінансові результати, що обумовлюється необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може бути направлений у виробництво.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу, або на основі процента зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу в проектованому балансі, підготовка якого здійснюється на третьому етапі. Його статті також можуть прогнозуватися з урахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і пасиви, з другого, можуть змінюватися у процесі прогнозування по-різному, то проектований баланс майже завжди виявляється порушеним.

Для складання проектованого звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені й регульовані.

Автоматично утворені статті складаються внаслідок здійснення запланованої виробничої діяльності і змінюються пропорційно обсягу продажу.

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу. Для їх кількісного визначення використовуються інші методи (наприклад, експертних оцінок).

Автоматично утворені й регульовані статті подані в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва статті | Вид статті | |
| Автоматично утворена | Регульована |
| Виторг | + |  |
| Собівартість реалізованої продукції | + |  |
| Операційні доходи та витрати | + |  |
| Фінансові доходи, витрати і втрати |  | + |
| Інші доходи та витрати |  | + |
| Надзвичайні доходи та витрати | Не плануються | |

Після завершення підготовки проектованого звіту про фінансові результати, що є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період, складають проектований баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства.

Статті проектованого балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені й регульовані. Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати подана в табл. 4.5.

Загальні правила складання проектованого балансу на основі автоматично утворених і регульованих статей є такими:

– вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;

– деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов’язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів;

– будь-яка нестача має фінансуватися із зовнішніх джерел шляхом отримання позик, продажу акцій нового випуску тощо.

До складу регульованих статей проектованого балансу доцільно включати ті статті, які вимагають прийняття окремих фінансових рішень.

Таблиця 4.5 – Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва статті | Вид статті | |
| Автоматично утворена | Регульована |
| Актив | | |
| Необоротні активи (без довгострокових фінансових інвестицій) | + |  |
| Довгострокові фінансові інвестиції |  | + |
| Оборотні активи | + |  |
| Витрати майбутніх періодів | + |  |
| Пасив | | |
| Власний капітал (без нерозподіленого прибутку) |  | + |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) |  | + |
| Забезпечення наступних витрат і платежів |  | + |
| Довгострокові зобов’язання |  | + |
| Поточні зобов’язання | + |  |
| Доходи майбутніх періодів | + |  |

**Тема 6. Стратегія структури капіталу підприємства**

**План**

6.1 Суть і функцій капіталу

6.2 Управління капіталом підприємства

6.3 Стратегія структури капіталу

6.4 Методичні підходи до оптимізації структури капіталу

**6.1 Суть і функцій капіталу**

Капітал підприємства характеризує загальну вартість у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестовану у формування його активів. Капітал відображає фінансові ресурси підприємства, що дають дохід.

Підприємство повинне мати засоби виробництва, які є основою продуктивної діяльності підприємства. Вони становлять основний капітал підприємства. Всі матеріально-речові і грошові ресурси, якими володіє підприємство, становлять фонди підприємства. Розрізняють основний і обіговий фізичний капітал. **Основний капітал** – реальні активи тривалого користування, вартість яких переноситься на продукт частинами протягом ряду періодів виробництва (споруди, будівлі, машини, устаткування, транспортні засоби і т. ін.). Вони використовуються у процесі виробництва тривалий час, самі матеріально не входять в новий продукт, довго не втрачають своєї натурально-речової форми, тому переносять свою вартість на новий продукт поступово, частинами, у формі амортизаційних відрахувань. Процес поступового перенесення вартості основного капіталу на продукт, що виготовляється, називають **амортизацією**. Вартість основного капіталу здійснює повний оборот і перетворюється на вихідну грошову форму за кілька виробничих циклів (кругообігів), які можуть тривати кілька років, навіть десятиліть.

Строк застосування основних фондів визначається зношенням засобів праці, що дуже важливо враховувати при їх використанні. Розглядають дві форми зношення капіталу: фізичну і моральну.

**Фізичне зношення** – втрата споживної вартості засобів праці та їх вартості в результаті їх застосування і під впливом сил природи.

**Моральне зношення** – втрата вартості засобів праці під впливом НТП. Це може відбуватися за двох випадків: по-перше, коли зменшується вартість тих машин, які вже використовуються у виробництві; по-друге, коли виробляються машини принципово нові, продуктивніші і дешевші в розрахунку на одиницю потужності.

**Обіговий капітал** – реальні активи, вартість яких повністю переноситься на вартість нового товару та повертається в грошовій формі до підприємця при реалізації товару в кожному циклі (сировина, паливо, матеріали, напівфабрикати, запасні частини для поточного ремонту, незавершене виробництво тощо). Вони споживаються цілком в кожному виробничому циклі, втрачають свою натуральну форму, повністю у цьому циклі переносять свою вартість на продукт, що виготовляється. Їх вартість повертається підприємцю у грошовій формі відразу ж після реалізації продукту виробництва, тобто при завершенні кожного кругообігу, яких, як правило, може бути кілька на рік.

Оборотні виробничі фонди поділяють на три групи:

• сировина і матеріали. Сировина – це те, що дано природою або виготовлено у сільському господарстві. Матеріали – це те, що піддано промисловій обробці. Ця частина оборотного капіталу передає свої природні властивості продукту, що виготовляється, є активним елементом створення його споживної вартості, становить його матеріальну основу. Наприклад, у галузях виробництва, які виготовляють предмети споживання, витрати на цю складову оборотного капіталу становлять значний відсоток у загальних витратах, на транспорті та у добувній промисловості ці витрати відсутні;

• допоміжні матеріали. Ця частина оборотного капіталу не передає свої природничі властивості продукту, що виготовляється, і не бере безпосередньої участі у створенні споживної вартості, але вона необхідна для нормального функціонування знарядь праці. До цієї групи включають паливно-енергетичні та мастильні матеріали;

• інші складові оборотного капіталу. До них в основному належать ті знаряддя праці, які за своїми ознаками не включаються до основного капіталу, наприклад, малоцінний інвентар, інструменти, що швидко зношуються, запасні частини.

До оборотних фондів належать також кошти, що авансуються на наймання робочої сили, на оплату її праці. Це пов’язано з тим, що після реалізації товарів підприємець одержує гроші і сплачує працівникам їх заробітну плату. Кошти, авансовані підприємцем на наймання робочої сили, повністю повернуться до нього протягом одного кругообігу.

Основний та оборотний капітал обертаються з різною швидкістю. За той час, що основний капітал здійснить один оборот, оборотний – кілька.

**6.2 Управління капіталом підприємства**

Ефективне управління капіталом підприємства забезпечується реалізацією кількох принципів, а саме:

– інтегрованість із загальною системою управління підприємством;

– комплексність формування управлінських рішень;

– високий динамізм (гнучкість) управління;

– варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень;

– орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Система стратегічного управління капіталом реалізує свою головну мету і основні завдання, здійснюючи певні функції, які поділяють на дві основні групи:

– функції управління капіталом підприємства як управляючої системи. Ці функції є складовими частинами процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, розміру, форми власності й т. п.

– функції управління капіталом як спеціальної сфери управління підприємством. Склад цих функцій визначається конкретним об’єктом цієї керуючої системи.

Етапи управління використанням основних активів.

1. Оцінка обсягу використання основного капіталу в різних його формах. В процесі цієї оцінки використовують наступні основні показники:

– коефіцієнт зносу основних засобів;

– коефіцієнт придатності основних засобів.

2. Аналіз використання основного капіталу в минулому періоді.

Спочатку встановлюють динаміку основних засобів до загального обсягу капіталу підприємства. Для цього розраховують коефіцієнт участі основного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства, який показує частку основного капіталу у загальному обсязі капіталу.

Встановлюють склад основного капіталу підприємства і динаміку його структури.

Оцінюють ефективність використання на підприємстві основного капіталу за такими показниками:

– коефіцієнт рентабельності основного капіталу;

– фондовіддача;

– термін обороту використаного підприємством основного капіталу.

Встановлюють інтенсивність оновлення основних засобів. При цьому розраховують наступні показники:

– коефіцієнт вибуття основних засобів;

– коефіцієнт надходження основних засобів;

– коефіцієнт оновлення основних засобів

3. Оптимізація обсягу і складу основних активів.

4. Забезпечення високої віддачі використання основних активів передбачає дії, що спрямовані на зростання коефіцієнта рентабельності та виробничої віддачі основних активів.

5. Забезпечення своєчасного оновлення основних активів

Політику фінансування оборотних активів розробляють за такими основними етапами:

– аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді.

– формування принципів фінансування оборотних активів підприємства.

– оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів із урахуванням фінансового циклу підприємства.

– оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємства.

– стан фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді.

Аналізуючи структуру капіталу на підприємстві з метою підвищення результативності діяльності рекомендують розглянути такі шляхи реалізації цієї мети:

1. Використання «нових» методів управління товарно-матеріальними запасами, що полягають у відмові від створення страхових запасів.

2. Перегляд наявних норм і нормативів товарно-матеріальних цінностей.

3. Впровадження логістичних систем управління поставками, збереження і використання товарно-матеріальних цінностей.

4. Використання сучасних товарно-матеріальних цінностей.

5. Підвищення ефективності використання основних засобів шляхом застосування сучасних машин та обладнання, виявлення невикористаних основних засобів і/або їх передачу в оренду, або продажу, або використання у виробничому процесі підприємства.

6. Застосування прискорених методів амортизації

7. Механізація й автоматизація праці робітників.

**6.3 Стратегія структури капіталу**

За джерелами формування виділяють власний і залучений капітали.

Власний капітал характеризує загальну вартість ресурсів підприємства, що належать йому на правах власності, й воно використовує його для формування відповідної частини активів.

Залучений капітал відображає кошти для фінансування розвитку підприємства, залучені на умовах повернення грошей або іншого майна. Усі форми залученого капіталу, які використовує підприємство, є його зобов’язаннями, що підлягають погашенню у передбачені терміни. Співвідношення залученого та власного капіталу характеризує **структуру капіталу**.

Використання підприємством залученого капіталу дає змогу підвищити доходність власного капіталу. Це підвищення доходності має назву ефекту фінансового левериджу. **Показник ефекту фінансового левериджу** розраховується в такий спосіб:

Е = ЗК/ВК (ДА – ПК)(1 – РП),

де Е – ефект фінансового левериджу;

ЗК – залучений капітал;

ВК – власний капітал;

ДА – рівень доходності активів;

ПК – рівень відсотків за кредит;

РП – рівень податку на прибуток.

Таким чином, розрахунок фінансового левериджу включає такі компоненти:

– коефіцієнт структури капіталу (ЗК/ВК);

– диференціал фінансового левериджу (ДА – ПК);

– податковий коректор (1 – РП).

Коефіцієнт структури капіталу показує скільки гривен залученого капіталу припадає на 1 гривну власного капіталу. критичне значення коефіцієнта 1. Перевищення цього значення збільшує фінансовий ризик і зменшує фінансову стійкість.

Диференціал фінансового левериджу показує різницю між доходністю активів і процентною ставкою за кредит. Ця різниця має позитивне значення лише за умови перевищення доходності активів над відсотковою ставкою за кредит, тобто залучати фінансові ресурси має сенс лише за умови перевищення доходності активів над відсотковою ставкою за кредитні ресурси.

Податковий коректор характеризує ступень впливу на ефект фінансового левериджу рівня оподаткування.

**6.4 Методичні підходи до оптимізації структури капіталу**

Для оптимізації структури капіталу використовують різні методичні підходи. Найбільш поширеними є такі:

– управління величиною ефекту фінансового левериджу;

– фінансування активів з урахуванням вартості, ризику і термінів залучення капіталу;

– мінімізації вартості залучення капіталу.

Обґрунтована політика фінансування активів підприємства забезпечує ефективне використання капіталу, фінансову стійкість і платоспроможність, зниження ціни формування капіталу та зменшення ризику втрат.

Можливі три варіанти політики фінансування активів з урахуванням вартості, ризику і термінів залучення капіталу: консервативна, агресивна, компромісна.

Консервативна політика фінансування передбачає використання власного капіталу і довгострокових зобов’язань для формування необоротних активів та половини змінної частини оборотних активів, друга половина змінної частини оборотних активів фінансується за рахунок короткострокових зобов’язань. Перевагою цього підходу є забезпечення мінімізації ризику, тому що короткострокові зобов’язання використовуються у незначних обсягах. Недоліком такої політики фінансування є висока вартість використовуваного капіталу та зайві витрати, пов’язані з неповним використанням залучених довгострокових зобов’язань в періоди зменшення обсягів змінних оборотних активів.

Агресивна політика передбачає фінансування оборотних активів повністю за рахунок короткострокових зобов’язань, що забезпечую найнижчу вартість залученого капіталу. Недоліком є ризикованість такої політики, що пов’язане з можливою недостатністю капіталу.

Компромісна політика спрямована на збалансування ризику втрат капіталу та його вартості, вона передбачає фінансування за рахунок короткострокових зобов’язань тільки змінної частини оборотних активів.

**Тема 7. Стратегія прийняття інвестиційних рішень**

**План**

7.1 Види інвестиційних проектів

7.2 Визначення початкових витрат на здійснення інвестиційного проекту

7.3 Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів

7.4 Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестицій

**7.1 Види інвестиційних проектів**

Виокремлюють чотири основних фактори (класифікаційних ознак), що визначають кожний конкретний проект:

1. Масштаб (розмір) проекту.

2. Терміни реалізації.

3. Якість.

4. Обмеженість ресурсів.

За розміром інвестиційні проекти поділяються на малі, середні, великі та мегапроекти. Малі проекти допускають певні спрощення на стадії проектування, однак, виправлення помилок може зашкодити виконанню проекту.

Мегапроекти об’єднують декілька проектів, що пов’язані спільною метою та ресурсами, які виділені на їх реалізацію. Мегапроекти характеризуються високою вартістю ($1 млрд. і більше), тривалістю реалізації 5–7 і більше років, віддаленістю районів реалізації, а отже, додатковими витратами на інфраструктуру. Такі проекти потребують змішаних форм фінансування та можуть бути регіональними, національними, міжнародними.

За терміном реалізації виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові, які відрізняються строком виконання проекту.

За фактором якості проекти поділяють на дефектні та бездефектні. Бездефектні проекти можуть бути дуже дорогими.

За фактором обмеженості ресурсів проекти поділяються на мульти-, моно- та міжнародні проекти. Мультипроект поширюється на кілько взаємозалежних проектів, кожний із яких не має свого обмеження щодо ресурсів. Монопроекти – це окремі інвестиційні проекти, що мають чіткі рамки відносно коштів та терміну виконання. Міжнародні проекти характеризуються складністю та високою вартістю, потребують високого рівня підготовки самого проекту.

**7.2 Визначення початкових витрат на здійснення інвестиційного проекту**

В основу бізнес-планування закладена система директ-костинг, яка передбачає поділ витрат на постійні та змінні. Особливістю системи є те, що планування, облік і аналіз витрат здійснюється тільки в частині змінних витрат, які безпосередньо відображають виробничий процес. **Постійні витрати** вважаються витратами за період часу.

Витрати виробництва будь-якого підприємства класифікуються на змінні та постійні. Змінні або прямі витрати пов’язані з конкретними сегментами контролю, постійні – зі звітним періодом. Змінними витратами можна управляти за центрами відповідальності, тоді як постійні витрати або витрати періоду не пов’язані з конкретними сегментами господарської діяльності і не можуть контролюватися ними. З метою посилення відповідальності контролю за витратами доцільно планувати, обліковувати і контролювати їх за кожним продуктом у центрах відповідальності на рівні змінних витрат, а постійні витрати – на рівні структурних одиниць і підприємства в цілому. Такий метод обліку витрат дає змогу контролювати витрати і формувати звітність за сегментами підприємства, оцінювати діяльність кожного сегмента.

Існує кілька **методів для розрахунку інвестиційних витрат**: метод експоненціальної оцінки, метод факторної оцінки, метод прямого рахунку.

При розрахунку виробничих витрат методом прямого рахунку потрібно визначити потребу проекту в трудових ресурсах: основний і допоміжний персонал, а також інженерно-технічний персонал, дати опис вимог до кваліфікації і умов праці. В умовах відсутності необхідних фахівців необхідно привести розрахунки витрат на залучення таких фахівців з інших регіонів або підвищення кваліфікації вже наявного персоналу.

Потреба в виробничих ресурсах і витрати на них повинні оцінюватися для основної сировини і матеріалів, покупних комплектуючих; допоміжних матеріалів; палива, енергії та інших комунальних послуг. Також необхідно розрахувати загальновиробничі витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва, необхідно передбачити витрати на оренду будівель і устаткування, на поточний ремонт приміщень та обладнання, страхування і т.п.

**7.3 Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів**

У сучасній практиці для обґрунтування вартості інвестицій, що спрямовують в інноваційні проекти, найбільш часто застосовують п'ять основних методів оцінювання, які умовно ділять на дві групи:

а) засновані на дисконтованих оцінках;

б) засновані на облікових оцінках.

У першу групу включають: метод визначення чистої теперішньої вартості, метод розрахунку індексу прибутковості інвестицій, метод розрахунку внутрішньої норми прибутковості. Другу групу становлять традиційні методи, що не використовують концепції дисконтування: метод розрахунку строку окупності інвестицій і метод середньої норми прибутковості (бухгалтерської рентабельності). Розглянемо ключові ідеї, що лежать в основі цих методів.

**Метод чистої теперішньої вартості.** Цей метод заснований на зіставленні величини вихідної інвестиції (I) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, які генеруються нею протягом прогнозованого строку. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта r, установленого аналітиком (інвестором) самостійно, виходячи із щорічного відсотка повернення коштів, який він хоче або може мати з капіталу, що інвестує. Якщо передбачається, що інвестиції I будуть генерувати протягом n років річні доходи в розмірі P1, P2, … Pn, загальна нагромаджена величина дисконтованих доходів (PV) і чистий приведений ефект (NPV) відповідно розраховуються за формулами:

;

NPV = PV - I.

Звісно, якщо NPV > 0, то проект слід прийняти;

якщо NPV < 0, то проект слід відхилити;

якщо NPV = 0, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

Під час прогнозування доходів по роках необхідно по можливості враховувати всі види надходжень як виробничого, так і невиробничого характеру, які можуть бути асоційовані з цим проектом. Так, якщо після закінчення періоду реалізації проекту планується надходження коштів у вигляді ліквідаційної вартості устаткування або вивільнення частини оборотних коштів, вони повинні бути враховані як доходи відповідних періодів.

Необхідно зазначити, що показник NPV відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття розглянутого проекту. Цей показник адитивний у часовому аспекті, тобто NPV різних проектів можна підсумувати. Це дуже важлива властивість, що виділяє цей критерій з усіх інших і дає змогу використовувати його як основний під час аналізу оптимальності інвестиційного портфеля.

**Метод внутрішньої норми прибутковості.** Під нормою рентабельності інвестиції (IRR) розуміють значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю. Зміст розрахунку цього коефіцієнта при аналізі ефективності запланованих інвестицій полягає в такому: IRR показує максимально можливий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з цим проектом. Наприклад, якщо проект повністю фінансується за рахунок позики комерційного банку, то значення IRR вказує на верхню границю допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якого робить проект збитковим.

На практиці будь-яке підприємство фінансує свою діяльність, у тому числі й інвестиційну, з різних джерел. Як плата за користування авансованими в діяльність підприємства фінансовими ресурсами воно сплачує відсотки, дивіденди, винагороди тощо, тобто здійснює деякі обґрунтовані витрати на підтримку свого економічного потенціалу. Показник, що характеризує відносний рівень цих витрат, можна назвати «ціною» авансованого капіталу (СС). Цей показник відображає сформований на підприємстві мінімум повернення коштів на вкладений у його діяльність капітал, його рентабельність і розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої.

Економічний зміст цього показника полягає в такому: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижчий від поточного значення показника СС (або ціни джерела коштів для цього проекту, якщо він має цільове джерело). Саме з ним рівняється показник IRR, розрахований на конкретний проект, при цьому зв'язок між ними такий.

Якщо IRR > СС, то проект слід прийняти;

якщо IRR < СС, то проект слід відхилити;

якщо IRR = СС, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

Практичне застосування цього методу ускладнене, якщо в розпорядженні аналітика немає спеціалізованого фінансового калькулятора. У цьому випадку застосовується метод послідовних ітерацій з використанням табульованих значень множників, що дисконтують.

**Метод розрахунку індексу прибутковості.** Цей метод є, по суті, наслідком методу чистої теперішньої вартості. Індекс рентабельності (PI) розраховується за формулою:

PI = PV / I.

Очевидно, якщо РI > 1, то проект слід прийняти;

якщо РI < 1, то проект слід відхилити;

якщо РI = 1, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

На відміну від чистого приведеного ефекту, індекс рентабельності є відносним показником. Завдяки цьому він дуже зручний при виборі одного проекту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV, або при комплектуванні портфеля інвестицій з максимальним сумарним значенням NPV.

**Метод періоду окупності.** Цей метод – один з найпростіших і значно поширених у світовій обліково-аналітичній практиці. Він не передбачає тимчасової впорядкованості грошових надходжень. Алгоритм розрахунку строку окупності (РР) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій. Якщо дохід розподілений по роках рівномірно, то строк окупності розраховується шляхом розподілу одноразових витрат на величину річного доходу, зумовленого ними. При одержанні дробового числа воно округляється в бік збільшення до цілого. Якщо прибуток розподілений нерівномірно, то строк окупності розраховується прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом. Загальна формула розрахунку показника PP має вигляд:

PP = I / P.

Деякі фахівці під час розрахунку показника PP рекомендують враховувати часовий аспект. У цьому випадку в розрахунку беруть до уваги грошові потоки, дисконтовані за показником «ціна» авансованого капіталу. Очевидно, що строк окупності збільшується.

Показник строку окупності інвестиції дуже простий у розрахунках, разом з тим він має ряд недоліків, які необхідно враховувати в аналізі.

По-перше, він не враховує впливу доходів останніх періодів. По-друге, оскільки цей метод не враховує фактора часу, він не враховує розбіжності між проектами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але різним розподілом її по роках. По-третє, цей показник не має властивість адитивності.

Існує ряд ситуацій, при яких застосування методу, заснованого на розрахунку строку окупності витрат, може бути доцільним. Зокрема, це ситуація, коли керівництво підприємства більшою мірою стурбоване вирішенням проблеми ліквідності, а не прибутковості проекту – головне, щоб інвестиції окупилися якомога швидше. Метод також допустимий у ситуації, коли інвестиції пов’язані з високим рівнем ризику, тому чим коротший строк окупності, тим менш ризикованим є проект. Така ситуація характерна для галузей або видів діяльності, яким властива більша ймовірність досить швидких технологічних змін.

**Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестиції.** Цей метод має дві характерні риси: по-перше, він не передбачає дисконтування показників доходу; по-друге, дохід характеризується показником чистого прибутку PN (балансовий прибуток за мінусом відрахувань до бюджету). Алгоритм розрахунку простий, що й визначає широке використання цього показника на практиці: коефіцієнт ефективності інвестиції (ARR) розраховується діленням середньорічного прибутку PN на середню величину інвестицій, коефіцієнт береться у відсотках. Середня величина інвестицій розраховується діленням вихідної суми капітальних вкладень на два, якщо передбачається, що після закінчення строку реалізації аналізованого проекту всі капітальні витрати будуть списані; якщо допускається наявність залишкової або ліквідаційної вартості (RV), то її оцінка повинна бути виключена.

ARR = PN / 0,5(I - RV).

Цей показник порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується шляхом ділення загального чистого прибутку підприємства на загальну суму коштів, авансованих у його діяльність.

Метод, заснований на коефіцієнті ефективності інвестицій, також має ряд істотних недоліків, зумовлених в основному тим, що він не враховує часової складової грошових потоків. Зокрема, метод не враховує відмінності між проектами з однаковою сумою середньорічного прибутку, але варіюючою сумою прибутку по роках, а також між проектами, що мають однаковий середньорічний прибуток, але котрий генерується протягом різної кількості років тощо.

**7.4 Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестицій**

Інфляція (зростання рівня цін) призводить до зменшення купівельної спроможності грошової одиниці. Показником скорості зростання цін є показник темпу інфляції, який визначає наскільки відсотків рівень цін поточного періоду більше рівня цін базового періоду.

Коли темп інфляція зростає, реальна вартість очікуваних грошових потоків зменшується. Щоб запобігти помилкам у розрахунках майбутніх доходів від інвестицій, необхідне скоригувати грошові потоки на річні темпи інфляції. Для цього у методах оцінки доцільності інвестицій застосовують ставку дисконту, яка враховує темп інфляції.

**Тема 8. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень**

**План**

8.1 Поняття та сутність ризику. Види ризиків

8.2 Методи оцінки ризику інвестиційного проекту

8.3 Методи прогнозування банкрутства підприємства

Мета – вивчити сучасні методи оцінювання ризиків інвестиційних проектів

***Основні поняття.*** *Ризик. Проектний ризик.* *Види ризиків. Класифікація ризиків. Маркетинговий ризик. Ризик не дотримування графіку проекту. Ризик перевищення бюджету. Методи аналізу ризиків. Якісний аналіз. Об'єктивні і суб'єктивні фактори ризику. Методи кількісного аналізу ризиків. Аналіз чутливості. Сценарний аналіз. Метод Монте-Карло.* *Зниження ризику. Розподіл ризику. Страхування ризику. Резервування коштів.*

**8.1 Поняття та сутність ризику. Види ризиків**

Мета розділу полягає у виявленні можливих ризиків, які можуть перешкоджати здійсненню проекту, їх оцінюванню та розробки заходів щодо зменшення втрат і їх запобіганню.

Брігхем визначає **ризик** як імовірність того, що може наступити якась несприятлива подія.

Під **проектним ризиком** розуміють вірогідність настання подій, які унеможливлюють досягнення запланованих показників ефективності проекту, що знаходить відображення в погіршенні показників чистої поточної вартості, внутрішньої норми дохідності, терміну окупності.

Основні **види ризику**:

– виробничий – зрив термінів введення в дію обладнання, перевищення фактичних витрат над запланованими, невідповідність якості продукції і т. п .;

– комерційний – невідповідність закупівельних цін прийнятим в проекті, не дотримання договірних зобов'язань контрагентами, втрата товарів, зміна валютного курсу та ін .;

– ринковий – падіння попиту, непередбаченої реакції конкурентів;

– інфляційний – зростання цін на матеріали і комплектуючі, зарплати;

– фінансовий (кредитний) – не виконання підприємством зобов'язань перед інвестором;

– науково-технічний – невизначеність досягнення результату при впровадженні нових технологій, моральна відсталість технологій;

– зовнішньоекономічний – зміна квот, введення торгових бар'єрів;

– політичний – зміна політичної ситуації в країні;

– чистий – пожежі, нещасні випадки, катастрофи, стихійні лиха.

Ідентифікація ризиків – це процес, що повторюється протягом всього терміну реалізації проекту. З цією метою залучаються як члени команди, так і інвестори, замовники, споживачі, експерти. По мірі реалізації проекту можуть бути виявлені нові види ризику та поновлюється інформація про них.

Ризики можна класифікувати за різними ознаками, найбільш часто на практиці використовуються критерії контрольованості, джерела ризику, наслідки ризику, засоби зниження загроз.

Критерій «джерело ризику» має особливе значення на початкових етапах ідентифікації ризику, а критерії «наслідки ризику» та «засоби зниження загроз» – на етапі аналізу факторів.

Не всі ризики піддаються контролю. До ризиків, що погано контролюються, відносяться, як правило, зовнішні ризики, а саме: втручання державних структур, природні явища, стихійні лиха, шкідництво. До зовнішніх ризиків, що можливе передбачити, але майже не можливе контролювати належать: соціальні, маркетингові, інфляційні, валютні.

До внутрішніх частково контрольованих ризиків відносяться ризики, пов’язані з доступністю фінансування та інших ресурсів, до контрольованих – внутрішні технічні та контрактно-юридичні.

При визначенні джерела ризику, щоб не переплутати його з наслідками формують стандартизовані пари, які містять джерело та загрозу, наприклад, технічний фактор – аварійна ситуація, де техніка є джерелом ризику, а наслідком є аварійна ситуація.

Хоча єдиної класифікації проектних ризиків не складено, кожен проект може зіткнутися з такими ризиками: маркетинговим, не дотримування графіку проекту, перевищення бюджету проекту, загальноекономічними ризиками.

Маркетинговий ризик – це ризик отримання прибутку менше ніж запланований в результаті меншого обсягу продаж, або ціни. Причиною маркетингового ризику є занадто оптимістичний прогноз продаж, помилкова маркетингова стратегія, політика просування та т. ін.

Ризики не дотримування графіку проекту та перевищення бюджету проекту можуть виникати за як об’єктивними (бюрократична тяганина на митниці, зміна митного законодавства), так і за суб’єктивними (неузгодженість робіт) обставинами. Наслідками цих ризиків є збільшення терміну окупності проекту, або недоотримання прибутку.

Для більш точної оцінки терміну і бюджету проекту розроблені відповідні методики, а саме метод PERT-аналізу. Якщо до проекту залучені зовнішні підрядники, то мінімізувати ризики можливе за рахунок особливих умов контракту, наприклад, за зрив терміну закінчення робіт передбачити санкції в розмірі можливих збитків.

До загальноекономічних ризиків відносяться ризики, пов’язані з зовнішніми факторами: зміна курсів валют, відсоткових ставок, темпів інфляції.

**8.2 Методи оцінки ризику інвестиційного проекту**

Аналіз ризику проекту дає змогу:

– обрати проект з найменшим ризиком;

– зіставити значення доходу і прибутку;

– порівняти контракти з різними умовами.

При аналізі ризику використовують якісний і кількісний аналізи, які доповнюють один одного.

**Якісний аналіз** полягає у виділенні факторів ризику. Всі фактори ризику поділяються на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні чинники знаходяться поза контролем підприємства, що не залежать від нього, наприклад, інфляція, зміна економічної ситуації, валютного курсу та ін. Суб'єктивні чинники безпосередньо залежать від підприємства: виробничий і кадровий потенціал, дотримання техніки безпеки, рівень продуктивності праці, трудова дисципліна.

Результатом якісного аналізу є опис невизначеностей, які притаманні проекту, причин, що їх викликають, та ризиків проекту. В переліку ризиків виділяють найбільш важливі з погляду розміру втрат в результаті їх здійснення. Основні ризики необхідне проаналізувати за допомогою кількісних методів для більш точного оцінювання.

**Кількісний аналіз** полягає у визначенні величини окремих ризиків. Результати кількісного аналізу відображаються у вигляді фінансових втрат, втрат часу й імовірності. У бізнес-плані ризикованість інвестиційного проекту визначають як відхилення грошового потоку від запланованого, ніж відхилення більше, тим ризикованість вище.

Інвестор зазвичай хоче отримати відповіді на такі питання:

– Який ступінь ризику?

– Чи можливо отримати позитивне значення чистої поточної вартості (NPV)?

Найбільш поширені такі методи кількісного аналізу: статистичний, аналітичний, експертний, метод аналогій.

Отримання кількісної оцінки ризику здійснюється в такий спосіб:

спочатку треба визначити які методи кількісного аналізу будуть використані і хто буде проводити оцінювання;

– визначити ступені вірогідності і вплив ризиків;

– визначити, які ризики потребують мір RRP (risk response planning);

– визначити, які завдання потребують мір RRP;

– визначити очікувану величину вартості ризику проекту в цілому;

– визначити вартість і термін проекту в тому випадку, якщо ніяких мір не буде прийнято;

– визначити вірогідність того, що проект буде виконаний в запланований термін і в межах бюджету.

Очікувана величина вартості ризику розраховується множенням вірогідності ризику на оцінку вартості впливу ризику.

Наприклад, є вірогідність 5%, що необхідні комплектуючі надходитимуть з затримкою. Втрати, заподіяні цим, оцінюються в 75000 грн Очікувана величина вартості ризику дорівнює 0,05 × 75000 = 3750 грн

Просумував очікувані величини вартості ризику за всіма видами ризиків можливе визначити величину вартості ризику проекту в цілому.

Якщо величина вартості проекту з урахуванням вартості ризиків перевищує певну суму, необхідно запустити процедуру RRP для того, щоб позбутися окремих ризиків.

До методик, що дозволяють виконати такий аналіз, належать: аналіз впливу окремих факторів (аналіз чутливості), аналіз впливу комплексу факторів (сценарний аналіз), імітаційне моделювання (метод Монте-Карло).

*Аналіз чутливості* – стандартний метод кількісного аналізу, який передбачає підстановку різних значень фактору у розрахунок фінансових показників. Для розрахунку можливе застосовувати програмні пакети Project Expert, «Альт-Інвест», програму Excel. Розрахунки виконують для всіх факторів. Недоліком аналізу чутливості є те, що враховується вплив тільки одного фактору.

*Сценарний аналіз.* Аналіз сценаріїв враховує те, що деякі змінні взаємопов’язані і їх можне змінювати одночасно. До базового сценарію, який наведений у проекті, розробляються ще два сценарії: оптимістичний (найкращий) і песимістичний (найгірший). Дані кожного сценарію використовуються для розрахунку NPV і величини ризику. Значний розрив між значеннями NPV свідчить про високу невизначеність проекту і треба ще раз оцінити ризики проекту.

*Метод Монте-Карло* передбачає многократне повторювання розрахунку значень чистої поточної вартості і внутрішньої норми прибутку. Для проведення імітаційного моделювання по методу Монте-Карло розроблено спеціальне програмне забезпечення QpRlSK, що вбудоване в пакет Lotus.

Ступінь припустимих ризикованих величин залежить від запланованого рівня рентабельності, обсягу і надійності інвестицій, звичності проекту для компанії, складності бізнес-моделі і інших факторів.

Для зниження високого ступеню ризику використовують:

– розподіл ризику між учасниками проекту;

– страхування ризику;

– резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

**8.3 Методи прогнозування банкрутства підприємства**

Найвідомішими методиками прогнозування банкрутства підприємства є Z-рахунок Альтмана (США), коефіцієнт Таффлера (Велика Британія), А-рахунок Аргенті.

Z-рахунок Альтмана (1968 р.) було побудовано з допомогою мультиплікативного дискримінантного аналізу (MDA). Він дає змогу визначити, належить певне підприємство до потенційних банкрутів чи ні.

Z-рахунок Альтмана – це функція від кількох показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді Z-рахунок має вигляд:

Z = 1,2 х1 + 1,4 х2 + 3,3 х3 + 0,6 х4 + х5,

де х1 – оборотний капітал / сукупні активи;

х2 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

х3 – прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

х4 – ринкова вартість акцій / зобов’язання;

х5 – виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може набирати значень у межах [–14, +22].

Якщо значення показника Z дорівнює 1,8 та менше ймовірність банкрутства протягом наступного року дуже висока, значення від 1,81 до 2,7 означає високу ймовірність банкрутства, від 2,71 до 2,9 банкрутство можливо. Значення показника Z вище 2,9 говорить про дуже низьку ймовірність банкрутства протягом наступного року.

Недоліки методики Альтмана, що обмежують її використання українськими підприємствами:

– призначена для великих компаній, акції яких котируються на біржі;

– показники звітності можуть бути недостовірними;

– фінансові коефіцієнти, які використовуються у методики, визначали за даними річної звітності компаній, складеної на основі GAAP – загальноприйнятих принципів (стандартів) бухгалтерського обліку, прийнятих у США та деяких інших країнах;

– в зарубіжних країнах та в Україні – різні критерії та процедури визнання підприємств банкрутами.

Модель Таффлера була розроблена в 1977 р. по результатам тестування моделі Альтмана на даних звітності британських компаній як така, що більше відповідає новим економічним реаліям. Модель Таффлера має такий вигляд:

Z = 0,53Х1 + 0,13Х2 + 0,18Х3 + 0,16Х4, де

Х1 – операційний прибуток / поточні зобов’язання;

Х2 – оборотні активи / сума зобов’язань;

Х3 – поточні зобов’язання / загальна вартість активів;

Х4  – виторг / загальна вартість активів.

Підсумкове значення Z інтерпретується таким чином. Якщо величина Z більше 0,3, це означає, що фірма має стабільне фінансове становище, якщо менше 0,2 – існує значна ймовірність банкрутства.

Модель Аргенті або A-рахунок характеризує, в першу чергу, управлінську кризу, яка може викликати банкрутство компанії.

Визначення ймовірності банкрутства компанії починається з припущення що:

– йде процес, який веде до банкрутства;

– цей процес для свого завершення потребує декількох років;

– процес може бути розподілений на три стадії: недоліки, помилки, симптоми.

Недоліки. Компанії, що рухаються до банкрутства, роками показують декілька недоліків, які очевидні задовго до фактичної неспроможності.

Помилки. Внаслідок накопичення цих недоліків підприємство може здійснити фатальну помилку, що веде до банкрутства (автор виходить із постулату, що, організації, які не мають недоліків, не допускають помилок, що ведуть до банкрутства).

Симптоми. Помилки, які допустили компанії, починають виявлять всі відомі симптоми неплатоспроможності, що наближається: погіршення показників, признаки дефіциту готівки. Як правило, ці симптоми проявляються в останні два чи три роки процесу, що веде до банкрутства, який часто розтягується на строк от п’яти до десяти років.

При тестуванні показникам необхідне надавати одне з двох значень – або «так», або «ні». Кожному фактору кожній стадії надають певну кількість балів. Якщо ваша відповідь «ні», то надається нуль балів, якщо «так» – бали за Аргенті. Проміжні значення неприпустимі, тобто необхідне оцінити кожну позицію з точки зору того, згідні чи ні ви з наведеним судженням. Після встановлення балів розраховують агрегований показник – А-рахунок, максимальне значення показника 100 балів (табл. 8.1).

Таблиці 8.1 – Тест за Аргенті

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Так/ні | Ваш бал | Бал за Аргенті |
| 1 Недоліки | | | |
| Директор – автократ |  |  | 8 |
| Голова ради директорів також є директором |  |  | 4 |
| Пасивність ради директорів |  |  | 2 |
| Внутрішні протиріччя у раді директорів (із-за розбіжності в знаннях і навичках) |  |  | 2 |
| Слабкий фінансовий директор |  |  | 2 |
| Нестача професійних менеджерів середньої та нижньої ланки (поза радою директорів) |  |  | 1 |
| Недоліки системи обліку |  |  |  |
| Відсутність бюджетного контролю |  |  | 3 |
| Відсутність прогнозу грошового потоку |  |  | 3 |
| Відсутність системи управлінського обліку витрат |  |  | 3 |
| Слабка реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, методів організації праці тощо) |  |  | 15 |
| Підсумковий бал |  |  | 43 |
| 2. Помилки | | | |
| Занадто висока частка запозиченого капіталу |  |  | 15 |
| Нестача обігових коштів із-за швидкого зростання бізнесу |  |  | 15 |
| Наявність крупного проекту (провал проекту наражає фірму на серйозні неприємності) |  |  | 15 |
| Підсумковий бал |  |  | 45 |
| 3. Симптоми | | | |
| Погіршення фінансових показників |  |  | 3 |
| Використання «творчого бухобліку» |  |  | 3 |
| Нефінансові признаки неблагополуччя |  |  | 3 |
| Кінцеві симптоми кризи (судові позови, скандали тощо) |  |  | 3 |
| Підсумковий бал |  |  | 12 |
| А-рахунок |  |  | 100 |
| Висновок\* |  |  |  |

\*Якщо сума балів більше 25 компанія може збанкрутувати протягом п’яти років. Чим вищий бал, тим скоріше це відбудеться.

Успішні компанії мають 5 – 18 балів, компанії, що мають серйозні труднощі – 35 – 70 балів.