

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. Д. Фаріон

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник
для студентів і аспірантів

Тернопіль
ТНЕУ
2009

Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

Пропонований посібник є виданням, в якому розглянуто поняття стратегії та її різновиди; сутність стратегічного аналізу і його роль у системі управління підприємством; системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу; методи прогнозування, порівняльного конкурентного аналізу; інструктивно-описові методи і моделі, призначені для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, його конкурентних позицій та життєвого циклу тощо. До кожної теми наведено перелік питань для самоконтролю і роздуму, практичні завдання, вправи, тести, розв'язання яких дасть змогу глибше засвоїти і закріпити теоретичний потенціал.

Розрахований на студентів і аспірантів економічних спеціальностей таких напрямків, як «Економіка і підприємництво», «Облік і аудит», «Менеджмент», «Маркетинг». Буде корисним для викладачів вищих навчальних закладів, економістів-практиків, підприємців, менеджерів, усіх, хто цікавиться проблемами практичного застосування стратегічного аналізу в управлінні та бізнесі.

Рецензенти:

Литвин Б. М.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління інвестиціями, декан факультету економіки та менеджменту інвестицій Тернопільського національного економічного університету

Кіндрацька Л. М.,

доктор економічних наук, професор, зав. кафедри обліку бюджетних і кредитних установ та економічного аналізу. Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

Літературний

редактор:

член НСПУ ***Б. Мельничук***

Рекомендовано і схвалено

на засіданні кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури (протокол № 1 від 29 серпня 2008 р.)

Зміст

Передмова	7
------------------------	---

Тема 1.

Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	8
1.1. Суть, зміст і завдання стратегічного аналізу. Сфера його застосування.....	8
1.2. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах, її різновиди та характеристика.....	15
1.3. Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій.....	22
1.4. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.....	28
1.5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.....	41
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою</i>	59

Тема 2.

Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	87
2.1. Системи стратегічного вимірювання.....	87
2.2. Стратегічний план діяльності підприємства.....	91
2.3. Класифікація стратегій підприємства.....	94
2.4. Стратегічна піраміда (за А. Томсоном і Дж. Стріклендом), базові корпоративні стратегії, стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрального зростання, стратегії скорочення.....	96
2.5. Основні фактори вибору стратегії.....	109
2.6. Вибір стратегій для підприємств, котрі можна віднести до великого, середнього і малого бізнесу.....	110
2.7. Аналіз здійснення поточної стратегії.....	115
2.8. Оцінення обраної стратегії.....	116
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою</i>	117

Стратегічний аналіз

Тема 3.

Нормативи для стратегічного аналізу	141
3.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.....	141
3.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.....	144
3.3. Нормативи конкурентоспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.....	147
3.4. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE / McKinsey).....	155
3.5. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення і поточні стратегії, можливості.....	165
3.6. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.....	170
3.7. Маркетинг у стратегії фірми.....	172
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання по темі.....</i>	<i>176</i>

Тема 4.

Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	198
4.1. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.....	198
4.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).....	205
4.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).....	213
4.4. Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра.....	222
4.5. Аналіз зовнішнього середовища фірми.....	227
4.6. Аналіз внутрішнього середовища фірми.....	241
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>246</i>

Тема 5.

Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва	259
5.1. Групування виробничих факторів підприємства.....	259
5.2. Методи прогнозування виробничих ресурсів:.....	268
5.2.1. Якісні (експертні) методи прогнозування.....	273
5.2.2. Кількісні (статистичні) методи прогнозування.....	277

5.2.3. Методи прогнозування банкрутства підприємства.....	283
5.3. Дискримінантний аналіз.....	288
5.4. Кластерний аналіз.....	293
5.5. Виробнича стратегія.....	298
5.6. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).....	301
<i>Модульні контрольні роботи та тестові завдання по темі.....</i>	<i>306</i>

Тема 6.

Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.....	319
6.1. Стратегія управління за використанням основних засобів.....	319
6.2. Стратегія управління оборотними активами.....	327
6.3. Стратегія управління робочою силою.....	335
6.4. Стратегія маркетингу.....	347
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>380</i>

Тема 7.

Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.....	405
7.1. Процес формування фінансової стратегії підприємства.....	405
7.2. Фінансова стратегія підприємства.....	409
7.3. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.....	412
7.4. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.....	418
7.5. Модель стратегічного аналізу (PIMS).....	421
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>423</i>

Тема 8.

Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.....	445
8.1. Суть, принципи та функції капіталу.....	445
8.2. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування.....	448
8.3. Політика стратегії структури капіталу.....	454
8.4. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку і показників, зумовлених нею.....	458

Стратегічний аналіз

8.5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.....	467
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>473</i>

Тема 9.

Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	495
9.1. Суть та види фінансових показників діяльності підприємства.....	495
9.2. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом.....	600
9.3. Методика стратегічного аналізу на основі проектованих фінансових звітів.....	509
9.4. Аналіз статей проектного звіту про фінансові результати.....	514
9.5. Аналіз статей проектного балансу.....	524
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>531</i>

Тема 10.

Стратегічний аналіз інвестицій.....	557
10.1. Види інвестиційних проектів. Класифікація інвестиційних проектів.....	557
10.2. Визначення початкових витрат при здійсненні інвестиційної діяльності.....	562
10.3. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.....	565
10.4. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.....	571
10.5. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).....	576
10.6. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.....	582
<i>Модульні контрольні роботи і тестові завдання за темою.....</i>	<i>584</i>

Глосарій.....	601
----------------------	------------

Література.....	626
------------------------	------------

Передмова

Нині практично всіх підприємств усвідомили, що неодмінною умовою довготермінового та успішного функціонування є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії діяльності на перспективу.

Єдиної стратегії для всіх організацій нема. Кожна організація унікальна по-своєму, тому і процес розроблення – стратегії для кожної організації свій. Це залежить від її позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару чи наданих послуг, стану економіки, культурного середовища і т. д.

Суть стратегічного аналізу в тому, що в організації наявне чітко організоване комплексне стратегічне планування для забезпечення розроблення довготермінової стратегії з метою досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Мета стратегічного аналізу – змістовий та більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз за правильного його застосування виконує описову, роз'яснювальну, прогностичну та інші функції.

Результатом стратегічного аналізу стає система «модель об'єкта підприємства та його оточення».

Тема 1.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Суть, зміст і завдання стратегічного аналізу. Сфера його застосування.*
2. *Зміст та призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах, її різновиди і характеристика.*
3. *Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій.*
4. *Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.*
5. *Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.*

1.1. Суть, зміст і завдання стратегічного аналізу.

Сфера його застосування

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення характерні наступними ознаками:

- орієнтацією на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високим рівнем невизначеності;
- глобальністю і важливістю наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства.

Предмет стратегічного аналізу – концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси й можливості, які розглядають із позицій нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку в довготерміновому аспекті.

Як об'єкти стратегічного аналізу виділяють переважно окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти.

Сектори бізнесу та окремі продукти виділяють як об'єкти стратегічного аналізу і в диверсифікованих, і у вузькоспеціалізованих фірмах. Під сектором бізнесу в більшості випадків розуміють окремий напрям у діяльності підприємства (наприклад, виробництво мотоциклів і велосипедів – це різні сектори бізнесу мотозаводу). Найдетальніший стратегічний аналіз здійснюють за окремими продуктами, тобто конкретними видами товарів (робіт, послуг), що продають (надають) споживачам.

Стратегічний аналіз має підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою.

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджують на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

- 1) У якому становищі перебуває підприємство нині?

Стратегічний аналіз

- 2) У якому становищі воно має бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
- 3) Які є шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Системну модель – результат стратегічного аналізу – складають за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу), а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) для оцінки можливостей і загроз та розроблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства для системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

Стратегічний аналіз поділяють на зовнішній і внутрішній на організаційному й частково на методологічному рівнях. У той же час їх об'єднують спільні завдання і деякі методи, що становлять собою «інтерфейс» між аналізом зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів.

У стратегічному аналізі важливого значення набуває визначення місії, що встановлюють посланням, адресованим як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у котрому викладають причини діяльності підприємства і характерні риси, що відрізняють його

від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів.

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що його використовують заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той самий критерій може належати різним стратегіям.

При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не виявився громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства нема обґрунтованого плану діяльності та єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:

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

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу менеджерів визначити сферу діяльності підприємства, а також види продукції (послуг), які воно реалізовуватиме своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання – визначення цілей. Цілі класифікують на короткотермінові та довготермінові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі – визначають дії, необхідні сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачають вибір між досягненням довготермінових і короткотермінових цілей, перевагу віддають довготерміновим. Коли загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, формується загальна зацікавленість у ре-

зультатах роботи. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожний структурний підрозділ робить усе можливе для досягнення потрібних результатів у своїй сфері, тим самим допомагаючи підприємству вирішувати завдання, намічені перед ним.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі обов'язкові, бо нестача фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних йому для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довго терміновий розвиток бізнесу.

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає змогу керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі – це результати, що їх передбачає отримати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Справді, стратегія – це інструмент менеджера для виконання відповідних як стратегічних, так і фінансових завдань. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку, з урахуванням особливостей ринку, допоможе визначити стратегію, яка сприяла б досягненню намічених цілей та фінансових результатів.

Стратегія підприємства складається, як правило, з:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Зовнішнє середовище підприємства швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розроблення і успішним виведенням конкурентом на ринок нового товару, новою державною регламентацією та іншими чинниками. Для підприємства завжди залишається відповідний ступінь непевності в майбутньому, й менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в цьому передбаченому напрямі, не вносячи змін.

Таким чином, стратегія підприємства складається зі запланованих дій і поправок, якщо в них є потреба. Формування стратегії охоплює розроблення плану дій та їх адаптацію до нової ринкової ситуації. Поточну стратегію розробляє менеджер підприємства з

урахуванням подій, що відбуваються як усередині, так і за межами підприємства.

Четверте завдання стратегії підприємства – це реалізація стратегії. Користуючись інструментами стратегічного аналізу, адміністрація підприємства розробляє систему оцінок відповідності між тим, як виконана робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Конкретне здійснення стратегії починається з аналізу того, що підприємство має зробити для успішного виконання стратегічного плану.

Стратегічний аналіз має велике значення для оцінки результатів діяльності та зміни стратегічного плану підприємства або його реалізації, тобто для виконання п'ятого завдання стратегії. На цьому етапі стратегічного аналізу попередні чотири завдання переглядають багато разів. Виникнення нових обставин змушує підприємство вносити корективи до стратегії розвитку: довготерміновий напрям розвитку може бути змінено, діяльність підприємства – переорієнтована, завдання управління і майбутня позиція підприємства – переглянуті.

Кожне з п'яти завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: продовжувати роботу в заданому напрямі чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригують залежно від трансформації навколишнього середовища або виникнення нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (див. рис. 1.1).

План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожної функції визначають певну роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу – означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, враховуючи при цьому дані щодо всього підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз

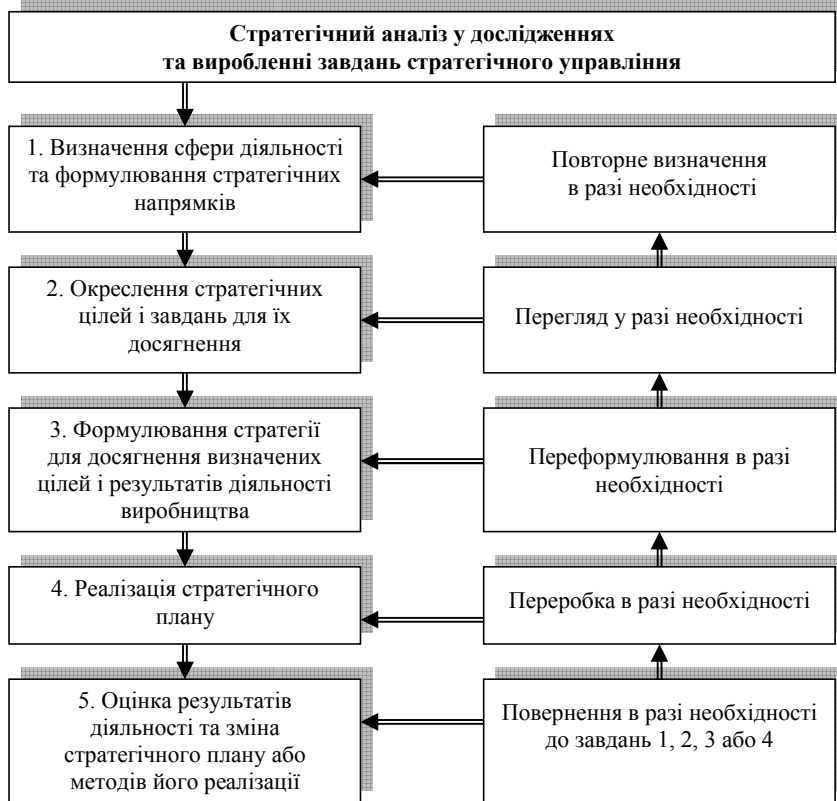


Рис. 1.1. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління.

1.2. Зміст та призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах, її різновиди і характеристика

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх стадіях: стратегічній, тактичній і оперативній. Для управління підприємством у довготерміновій перспективі важливого значення набуває стратегічний рівень, який охоплює і тактичну, й оперативну стадії.

Поняття «стратегія» відоме давно. Ще у часи Олександра Македонського та Юлія Цезаря стратегія відігравала важливу роль і передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил.

У сучасному розумінні стратегія має різноаспектні визначення. Щодо стратегічного управління стратегію визначають наступним чином:

- 1) **стратегія** – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення намічених цілей.
- 2) **стратегія** – це мистецтво керівництва, загальний план роботи.
- 3) **стратегія** – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення окреслених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
- 4) **стратегія** – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей і т. п.

Таким чином, стратегія – це комплексна управлінська модель, спрямована на розвиток підприємства у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища.

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, діє за певною стратегією (очевидною або неочевидною). Таку стратегію може розробляти експліцитно через процес планування або ж розгортати приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій є взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших

обставин. Система класифікації стратегій і підприємства (рис. 1.2) охоплює низку ознак, за якими стратегії поділяють на окремі групи.

За ієрархією у системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищій менеджмент яких має створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним.

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній. Полягає у розробленні заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних із бізнесом.

Функціональна стратегія наявна щодо кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямована на підтримку стратегії і досягнення намічених цілей.

Операційна стратегія є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць та окремих відділів. Має вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням окреслених перед окремими підрозділами компанії цілей.

За функціональним критерієм виділяють низку стратегій, серед яких варто виокремити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія, стратегія НДПКР тощо. Кожна з них потребує окремого дослідження, але спочатку зупинимося на взаємозв'язках, наявних серед перерахованих функціональних стратегій (рис. 1.3).

У ринковому середовищі перше місце займає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет, її розробляють першою.

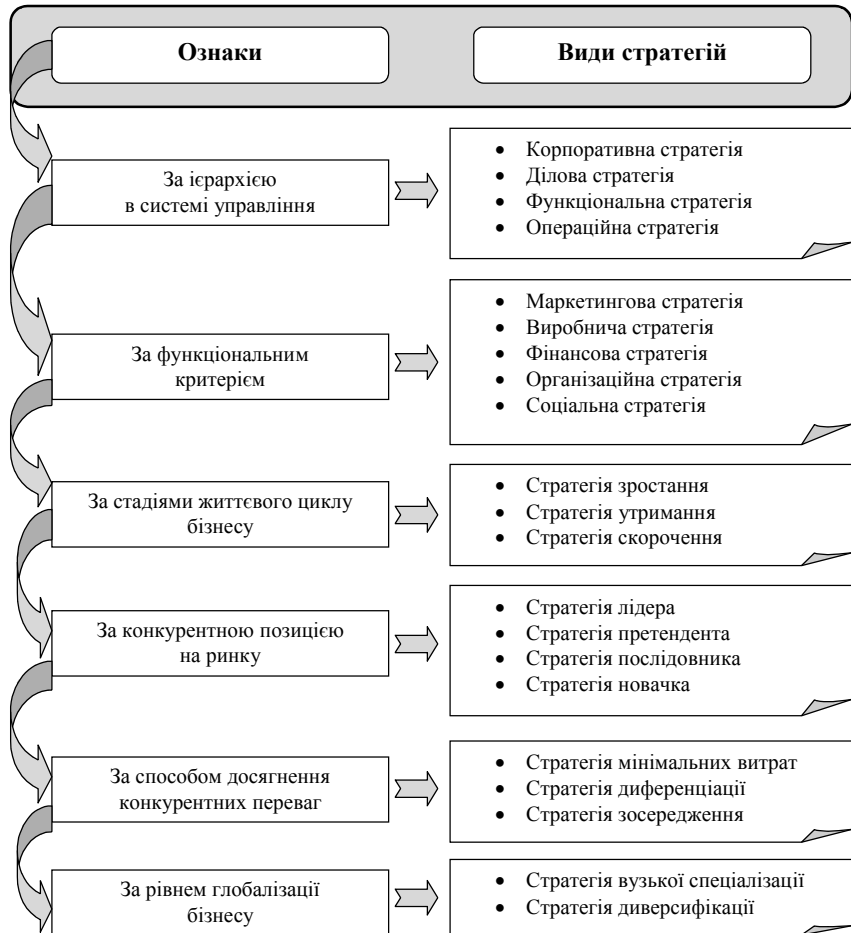


Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, що мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

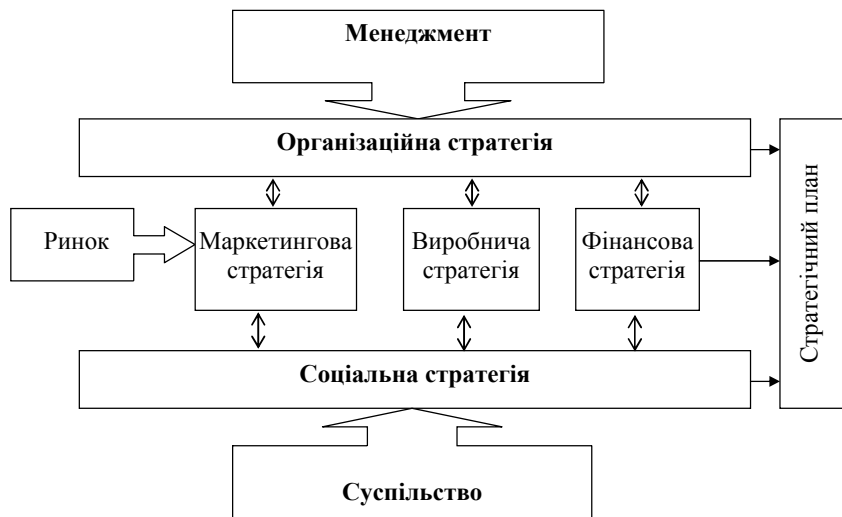


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між головними функціональними стратегіями підприємства.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлений тим, що у ринковій економіці центральною постаттю є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а вже потім планувати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджують ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів та фінансових потреб, а також альтернативного

вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу і максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій займають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями, адаптується і впливає на них. Другу – соціальну стратегію – фірма розробляє під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання характерна для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основних різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати великі прибутки.

Стратегія утримання – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати й ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування та утриманням балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль для продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного вдосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія претендента (на лідерство) – це, як правило, агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат та цін, підвищення якості продукції й ін.). Дуже рідко успішною є стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника (фірми, яка не є лідером у галузі й не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування та диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише охопити ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів, або які не належать до їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника – пасивна, «оборонна» стратегія.

Стратегія новачка – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого конкурентного потенціалу для власних потреб.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- 1) *стратегію мінімальних витрат*;
- 2) *стратегію диференціації*;
- 3) *стратегію зосередження* (рис. 1.4).

		Стратегічна перевага	
		Унікальність, як її сприймає покупець	Становище низькозатратної фірми
Стратегічна мета	У межах ринку	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	МІНІМАЛЬНІ ВИТРАТИ
	Тільки у конкретному	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис. 1.4. Три загальні стратегії компанії (модель М. Портера).

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток, вищий від середнього у галузі, незважаючи на сильні чинники конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, котра сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості, вищої від середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару і, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, доки конкуренти не створили аналогічний товар.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують увесь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких із них – на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних із організацією та управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у кількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно або непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і «страхування» свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Стратегії, що ми розглянули, мають характерні особливості, тому їх слід застосовувати зважено і продумано. Стратегію підприємства формально відображають у документі, що називається стратегічним планом.

1.3. Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій

Економічна стратегія – це система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах, коли немає точної та детальної картини майбутнього.

Стратегічне управління не відокремлене від системи управління підприємством у цілому. Цикл стратегічного управління передбачає довгостерміновий період і охоплює кілька циклів середньотермінового управління, а останнє – кілька циклів коротко тер-

мінового (поточного) управління. Це забезпечує безперервність реалізації стратегії. Завдання управління в процесі реалізації стратегії конкретизують і передають із контуру стратегічного управління в контури середньотермінового і поточного управління, а також у виробництво.

Кінцевою метою будь-якого виробництва в ринкових умовах є створення товарів (надання послуг) для задоволення потреб споживачів.

Економічна стратегія підприємства в контурі поточного управління передбачає:

- організацію виробничої кооперації і науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталів.

Для виконання економічної стратегії підприємства необхідно всебічно вивчити процес виробництва.

Виробництво – це процес використання робочої сили та обладнання у поєднанні з природними ресурсами й матеріалами для виготовлення необхідних товарів і надання послуг. *Праця, капітал та природні ресурси* – це фактори виробничого процесу. *Товари і послуги* – продукти процесу виробництва.

Процес виробництва – це форма виробничого капіталу, пов'язану з двома іншими формами капіталу – грошовою та товарною і відповідно з двома стадіями його кругообігу. Але основою цього перетворення є виробництво, в процесі якого вартість капіталу підприємства самозростає. Важливими факторами ефективного управління кругообігом капіталу є аналіз і контроль витрат підприємства, калькуляції продукції. Аналіз собівартості продукції дає змогу виявити збиткові види продукції, з'ясувати причини таких збитків і прийняти відповідні рішення, наприклад, зняти продукцію з виробництва; реорганізувати технологічний процес; вне-

сти зміни у конструкцію продукції; замінити упаковку тощо. Система контролю за витратами підприємства базована на порівнянні реальних витрат із прогнозними або нормативними за такими статтями, як матеріали, витрати на оплату праці, накладні витрати та інші.

Розглянемо суть витрат, калькуляції, обліку та їх місце в управлінні активами підприємства.

Витрати виробництва будь-якого підприємства класифікують 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, а постійні витрати або витрати періоду не пов'язані з конкретними сегментами господарської діяльності, й вони не можуть контролювати цих витрат. Для 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 називають *маржинальним*. Він дає змогу контролювати витрати і формувати звітність за сегментами підприємства, оцінювати діяльність кожного з них.

Менеджери різних рівнів підприємства використовують інформацію маржинального обліку та звітності в межах своєї компетенції. Менеджер із питань реалізації використовує інформацію щодо асортименту та кількості реалізованої продукції, керівник виробництва ретельно вивчає звітність кожної виробничої структури, менеджер із постачання ресурсів здійснює контроль за своєчасним надходженням сировини, матеріалів тощо, менеджер із загальних питань користується щомісячною звітністю про операції, котрі виконувала різні підрозділи підприємства. Керівники різного рівня потребують чіткого і докладного звіту, що відобразив би внесок кожного сегмента діяльності в одержання прибутку за звітний період.

За маржинального методу обліку витрат калькуляцію собівартості здійснюють за змінними витратами, які є частиною витрат виробленої продукції. До початку калькуляції потрібно розмежувати витрати на постійні та змінні. Кожний вид змінних витрат надає керівництву підприємства контрольованішу інформацію щодо

витрат і тим допомагає збільшувати прибутковість кожного окремого продукту.

Аналіз калькуляції собівартості за змінними витратами може сприяти вдосконаленню програми керівництва з отримання прибутку і поліпшити загальний економічний стан підприємства. Таким чином, маржинальний метод обліку та контролю витрат підприємства створює умови для оцінки виробництва за сегментами підприємства і надає інформацію про внесок кожного сегмента у формування прибутку підприємства.

Аналіз внесків сегментів підприємства в його господарську діяльність та визначення перспектив здійснюються за даними бухгалтерського обліку, який може надавати облікову інформацію за сегментами відповідальності та видами готової продукції, робіт і послуг. Цьому сприяють нова система бухгалтерського обліку в Україні й План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» чітко класифікує витрати на змінні та постійні. Методологічні засади забезпечують умови для планування й обліку витрат відповідно до стратегії підприємства за сегментами відповідальності, видами продукції, робіт та послуг, дають змогу проаналізувати внесок сегментів у господарську діяльність підприємства. В табл. 1.1 наведені дані за видами продукції та функціями внесків сегментів у господарську діяльність, які формуються відповідно до методологічних засад бухгалтерського обліку.

Із таблиці видно, що підприємство виробляє три види продукції: А, Б та В в окремих цехах. За кожним видом продукції і підприємством у цілому у відповідних рядках таблиці наведено облікову інформацію щодо обсягів реалізації. За кожним продуктом, що реалізує підприємство, показано відносний маржинальний дохід в обсязі його реалізації: продукт А (62,5%), продукт Б (60%), продукт В (50%).

Окрім того, показано відносний вклад кожного продукту в загальний маржинальний дохід:

Продукт А – 3750 грн. (41,7%)

Продукт Б – 4500 грн. (50,8%)

Продукт В – 750 грн. (8,3%)

Сукупний маржинальний дохід – 9000 грн. (100%)

**Аналіз видів продукції та функцій внесків сегментів
у господарську діяльність підприємства**

Показники	Загальний обсяг		Види продукції					
			А		Б		В	
	грн.	відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Реалізація*	15000		6000		7500		1500	
2. Змінні витрати								
2.1. Прямі	4500	30	1500	25	2400	32	600	40
2.2. Загальновиробничі	1500	10	750	12,5	600	8	150	10
3. Разом (р. 2.1 + р. 2.2)	6000	40	2250	37,5	3000	40	750	50
4. Маржинальний дохід (р. 1 – р. 3)	9000	60	3750	62,5	4500	60	750	50
5. Постійні прямі витрати								
5.1. Виробництво	2250	15	900	15	1050	14	300	14
5.2. Витрати на збут	750	5	300	5	300	4	150	10
6. Разом (р. 5.1 + р. 5.2)	3000	20	1200	20	1350	18	450	30
7. Маржинальний прибуток (р. 4 – р. 6)	6000	40	2550	42,5	3150	42	300	20
8. Постійні непрямі витрати								
8.1. Виробництво	1500	10	–	–	–	–	–	–
8.2. Витрати на збут	750	5	–	–	–	–	–	–
8.3. Витрати на дослідження	450	3	–	–	–	–	–	–

Показники	Загальний обсяг		Види продукції					
			А		Б		В	
	грн.	відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу	грн.	Відсоток від продажу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.4. Адміністративні витрати	300	2	–	–	–	–	–	–
9. Разом (р. 8.1 + р. 8.2 + р. 8.3 + р. 8.4)	3000	20	–	–	–	–	–	–
10. Валовий прибуток (р. 7 – р. 9)	3000	20	–	–	–	–	–	–
11. Реалізовано одиниць готової продукції	–	–	10000	–	20000	–	1000	–
12. Ціна одиниці продукції	–	–	0,60	–	0,375	–	1,50	–
13. Коефіцієнт постійних непрямих витрат (р. 9 : р. 6)	–	1,0	–	–	–	–	–	–
14. Постійні прямі та непрямі витрати (р. 6 × р. 13 + р. 6)	6000	–	2400	–	2700	–	900	–
15. Коефіцієнт виручки (р. 4 : р. 1)	–	0,6	–	0,625	–	0,6	–	0,5
16. Точка беззбитковості	10000	–	3840	–	4500	–	1800	–

* Дані стосуються чистої реалізації і чистого доходу.

Із даних, наведених у таблиці, можна одержати інформацію для аналізу планових (бюджетних) показників структури витрат як у підприємстві в цілому, так і за окремими видами продукції, а також для аналізу беззбитковості.

Стратегічний аналіз

Так, коефіцієнт виручки розраховують діленням маржинального прибутку на виручку, і за даними таблиці 1.1 він становить:

за продуктом А – 0,625;

за продуктом Б – 0,6;

за продуктом В – 0,5;

по підприємству – 0,6.

Беззбитковий обсяг реалізації розраховують за формулою:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт виручки}}$$

За постійних витрат точка беззбитковості дорівнює за продуктами:

А – 3840 грн. за обсягу реалізації – 6000 грн.;

Б – 4500 грн. за обсягу реалізації – 7500 грн.;

В – 1800 грн. за обсягу реалізації – 1500 грн.

Аналіз показує, що продукт В за постійними прямими і непрямыми витратами є збитковим. Сума збитку становить 300 грн. ($1500 - 1800 = -300$).

Таким чином, маржинальна собівартість і маржинальний метод обліку витрат дають змогу пов'язати прямі змінні витрати з місцями їх виникнення й із центрами відповідальності, що сприяє посиленню контролю за раціональним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

1.4. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

Аналіз середовища – це важливий інструмент управління підприємством. Він допомагає менеджерам різних рівнів забезпечувати баланс між підприємством і середовищем шляхом створення продукції та обміну її у зовнішньому середовищі на необхідні для забезпечення життєдіяльності підприємства ресурси. У процесі взаємодії підприємства зі зовнішнім середовищем менеджерів цікавить насамперед те, як має діяти підприємство у довготерміновій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими підприємствами підтримувати баланс в обміні зі зовнішнім середовищем і забезпечувати при цьому стале функціонування підприємства.

У зовнішньому середовищі відбуваються динамічні процеси змін. Одні з цих процесів відкривають нові можливості для підприємства, створюють для нього сприятливі умови. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі. Для успішного виживання у довготерміновому періоді менеджери мають уміти передбачати труднощі, з якими може зіткнутися підприємство, і нові можливості, що можуть відкритися для нього. Тому в процесі стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі станом зовнішнього середовища, а також врахувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Для стратегічного аналізу середовища використовують такі методи: SWOT-аналіз; аналіз ланцюжка цінностей; оцінка конкурентоспроможності.

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтований на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою й слабкістю, що властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розроблення стратегії підприємства. Томпсон і Стрикланд запропонували приблизно такий набір характеристик, висновків за якими дає змогу 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;

Стратегічний аналіз

- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- технологія, що відповідає сучасним вимогам;
- наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;
- переваги у сфері витрат;
- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

- нема чітких стратегічних напрямів;
- погіршення конкурентної позиції;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- нема спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;
- вразливість щодо конкурентного тиску;
- наявність внутрішніх виробничих проблем;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- вузька виробнича лінія;
- слабка 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 зростання ринку.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- сповільнення зростання ринку;
- зростаючий конкурентний тиск;
- несприятлива політика держави;
- зміна потреб і смаків споживачів;
- несприятливі демографічні зміни.

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

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю (рис. 1.5).

	Можливості 1, 2, 3...	Загрози 1, 2, 3...
Сильні сторони 1 2 3	Поле СіМ	Поле СіЗ
Слабкі сторони 1 2 3	Поле СліМ	Поле СліЗ

Рис. 1.5. Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені на першому етапі аналізу сильні й слабкі сторони підприємства. У верхній частині – блоки можливостей і загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля: СіМ (сила і можливості); СіЗ (сила і загрози); СліМ (слабкості та можливості); СліЗ (слабкості й загрози). На кожному полі дослідник розглядає всі можливі парні комбінації і виділяє з них ті, які необхідно врахувати при розробленні стратегії поведінки підприємства. Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає змогу зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

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

Для оцінки можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 1.6).

Стратегічний аналіз

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис. 1.6. Матриця можливостей.

У верхній частині таблиці позначають ступінь впливу можливостей на діяльність підприємства (сильний, помірний, малий). У лівій частині зазначають імовірність того, що підприємство зможе скористатися можливістю. Одержані поля можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, що зафіксовані у полях ВС, ВП, СС, для підприємства пріоритетні, ними потрібно обов'язково скористатись. А ті, що представлені на полях СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Використати можливості, які потрапили на інші поля, можна за умови, що підприємство має достатньо ресурсів.

Подібним способом складають матрицю загроз (рис. 1.7).

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	зруйнування	критичне становище	важке становище	легко позбавитися
Висока	Поле ВЗ	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СЗ	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НЗ	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 1.7. Матриця загроз.

У верхній частині таблиці вказують можливі наслідки реалізації загрози для підприємства. Ліворуч відображають імовірність того, що погроза буде реалізована. Погрози, які потрапили на поля ВЗ, ВК, СЗ, показують велику небезпеку для підприємства і потребують негайної їх ліквідації. Загрози, зафіксовані на полях ВВ, СК,

НЗ, також небезпечні для підприємства, і їх слід ліквідувати у першу чергу. Що ж до загроз, розташованих на полях НК, СВ, СЛ, то для їх усунення потрібен уважний і відповідальний підхід. Погрози, зафіксовані на інших полях, також не можна залишати поза увагою керівництва підприємства.

Для аналізу середовища можна використовувати **метод складання його профілю** (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Профіль середовища

Фактори, середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D = A - B - C$
1				
2				
3				
...				

Метод передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю. Кожному факторові експертним шляхом дають оцінку:

- важливості для галузі за шкалою:
 - велика – 3;
 - помірна – 2;
 - низька – 1;
- впливу на підприємство за шкалою:
 - великий – 3;
 - помірний – 2;
 - низький – 1;
 - відсутність впливу – 0;
- спрямованості впливу за шкалою:
 - позитивна – (+1),
 - негативна – (-1).

Потім усі три експертні оцінки перемножують і так одержують інтегровану оцінку, що показує ступінь важливості фактора для підприємства. За допомогою такої оцінки керівництво підприємства з'ясує, які з факторів середовища мають важливіше значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу.

Аналіз середовища – це дуже складний і важливий процес для вироблення стратегії підприємства. Він потребує постійного спостереження й оцінки факторів, встановлення зв'язку між ними, а також виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, наявних у зовнішньому середовищі.

Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей. Важливим елементом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, що визначає діяльність, функції і процеси з розроблення, виробництва, доставки, маркетингу продукції або послуг. Ланцюжок, що взаємопов'язує вартість окремих видів діяльності, починається з операцій із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва і випуску продукції, а також її просуванні на ринку до кінцевого споживача. Ланцюжок цінностей підприємства дає змогу оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача і вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

Розкладаючи діяльність підприємства на окремі операції, стратегічно пов'язані дії і напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат підприємства та визначити їх основні складові. Кожний вид діяльності у ланцюжку пов'язаний із витратами і зв'язує, є своєю чергою активи. Зіставляючи виробничі витрати підприємства й активи з окремим видом діяльності у ланцюжку цінностей, можна проаналізувати витрати.

Формування витрат за кожним видом діяльності окремо дає широкі можливості для стратегічного аналізу. Структура ланцюжка цінностей підприємства відображена на рис. 1.8.

Система обліку в Україні, побудована відповідно до міжнародних стандартів обліку, дає можливість аналізувати витрати як за елементами, так і за видами діяльності. Відмінності структури витрат за елементами від структури витрат за видами діяльності наведені у табл. 1.3.

Аналізуючи динаміку витрат підприємства і порівнюючи їх із співвідношеннями у конкурентів, можна визначити певні тенденції розвитку підприємства та його конкурентів, прийняти відповідні стратегічні рішення. Інформацію для аналізу витрат можна отримати зі звіту про фінансові результати (форма № 2), що належить до фінансової звітності підприємства.

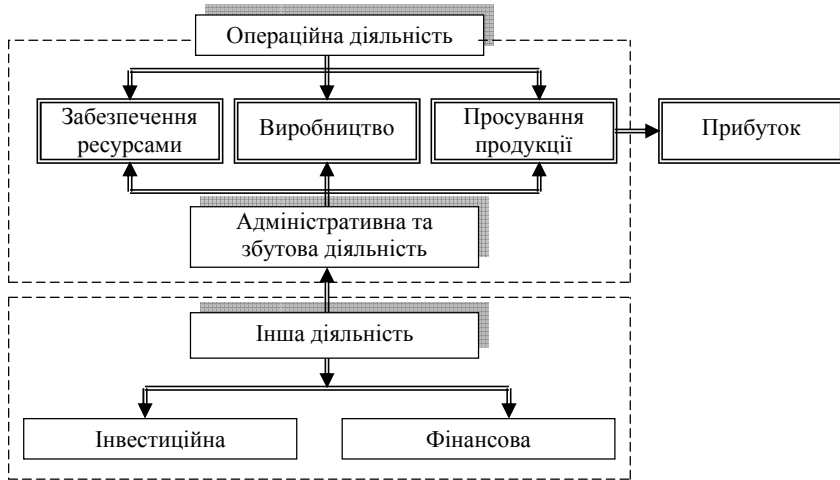


Рис. 1.8. Ланцюжок цінностей підприємства.

У процесі оцінки виробничої діяльності особливу увагу слід звертати на показники, пов'язані з витратами виробництва, адміністративними та збутовими витратами. Для порівняння таких показників у динаміці та з показниками діяльності інших підприємств галузі можна використовувати відносні величини – коефіцієнти.

Коефіцієнт витрат виробництва ($K_{\text{вирт.вир.}}$) розраховують шляхом ділення суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Якщо цей показник від періоду до періоду або порівняно з іншими підприємствами збільшується, то це може свідчити про підвищення вартості сировини, збільшення трудових витрат або витрат, пов'язаних із процесом виробництва продукції. Така динаміка коефіцієнта може означати, що підприємство в умовах конкуренції з метою відповідності якості продукції вимогам споживачів було змушене знижувати ціни.

Для оцінки адміністративних витрат у динаміці та порівняння з аналогічними підприємствами-конкурентами використовують коефіцієнт адміністративних витрат ($K_{\text{адм.вирт.}}$), який розраховують як відношення цих витрат до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Адміністративні витрати розглядають як постійні або напівпостійні, тобто вони прак-

Стратегічний аналіз

тично не залежать від обсягів реалізації. Щодо кожного підприємства є специфічні обставини, які слід враховувати в аналізі.

Таблиця 1.3

Аналіз витрат за елементами та видами діяльності

Елементи витрат	Сума, грн.	Оцінка витрат за видами діяльності	Сума, грн.
Матеріальні витрати	90 000	Виробнича собівартість продукції (оцінка можливості постачальників, оформлення замовлень)	218 920
Витрати на оплату праці	110 000	Адміністративні витрати (оцінка витрат на обслуговування та управління підприємством)	47 150
Відрахування на соціальні заходи	41 250	Витрати, пов'язані з реалізацією продукції (оцінка витрат на рекламу, дослідження ринку, транспортування і страхування готової продукції)	24 205
Амортизація	37 000	Інші операційні витрати (оцінка можливих втрат від знецінення запасів; реалізації оборотних активів; безнадійної дебіторської заборгованості та ін.)	18 050
Інші операційні витрати	30 075		
Разом	308 325	Разом	308 325

Показники результатів діяльності підприємства також дають інформацію, яку можна використати для стратегічного аналізу тенденцій стосовно зміни обсягів реалізації продукції, робіт, послуг та суми коштів, що підприємство інвестувало в активи.

Для оцінки дохідності використовують два види показників рентабельності. Одні показники оцінюють рентабельність за відношенням до реалізації, інші – за відношенням до активів.

Перший показник називається коефіцієнтом валового прибутку ($K_{\text{пр}}$) і розраховують як відношення суми валового прибутку до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Цей показник характеризує ефективність не лише господарської діяльності, а й процесів ціноутворення. Якщо значення цього коефіцієнта вище, ніж середнє у конкурентів, то це означає, що господарська діяльність підприємства ефективніша. Коефіцієнт валового прибутку показує, скільки копійок валового прибутку дає кожна гривня обороту.

Про відносну ефективність господарської діяльності свідчить коефіцієнт чистого прибутку ($K_{\text{ч.пр}}$). Його розраховують як відношення суми чистого прибутку до суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Розглянуті вище показники рентабельності в процесі аналізу дають уявлення про господарську діяльність підприємства. Якщо коефіцієнт валового прибутку істотно не змінюється протягом кількох періодів (років), а коефіцієнт чистого прибутку має тенденцію до зниження, то це може бути пов'язано або зі збільшенням витрат, або з підвищенням ставок податку. Щоб з'ясувати причини змін, слід вивчити всі фактори, пов'язані з формуванням чистого прибутку. Якщо спостерігається тенденція зниження валового прибутку, то це вказує на підвищення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з виручкою від реалізації. Остання може, своєю чергою свідчити про зниження конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки рентабельності операційної діяльності використовують коефіцієнт операційного прибутку ($K_{\text{оп.пр}}$), що відображає частку операційного прибутку в сумі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Друга група показників рентабельності характеризує взаємозв'язок прибутку і активів. Коефіцієнт рентабельності активів ($K_{\text{акт}}$) розраховують як відношення чистого прибутку до середньої суми активів.

Показники рентабельності активів відображають загальну прибутковість підприємства, яка залежить від ефективного управління активами.

Серед фінансових коефіцієнтів важливим показником є коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{\text{вл.кап}}$). Його визначають

як результат ділення чистого прибутку на середню суму власного капіталу. Цей коефіцієнт є одним із критеріїв, за яким власники приймають рішення щодо інвестицій.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтований на аналізі галузі й оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими учасники ринку розподіляються на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Аналіз починається з виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі й важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкурентів оцінюють за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 10 (1 – дуже погано, 10 – дуже добре). На другому етапі оцінюють сильні сторони кожного зі суперників і розраховують підсумкові показники їх конкурентної сили. Після цього роблять висновки про ступінь конкурентних переваг або недоліків і визначають сфери, де позиції підприємства сильніші або слабші (Див.: *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 194–198).

Розглянемо приклад незваженої оцінки конкурентної сили (табл. 1.4).

Із таблиці видно, що загальна оцінка підприємства – 62 бали. Це свідчить про його конкурентну перевагу над підприємством А, яке має загальну оцінку 43 бали, і підприємством В з оцінкою 44 бали. Конкурентна перевага підприємства тим вища, чим більший розрив його оцінки зі загальними оцінками його конкурентів.

Для оцінки конкурентної сили підприємства за наявності відповідної інформації можна використовувати систему зважених оцінок. Такий підхід базований на припущенні, що різні показники конкурентної сили неоднаково важливі. Наприклад, при виробництві товарів масового попиту головним показником конкурентної сили можна вважати нижчі, ніж у конкурентів, витрати. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу. Наприклад, найважливіші чинники можуть мати вагу 0,8. Якщо таких чинників кілька, то їх вага може становити 0,2–0,3.

Система оцінок залежить від галузі та специфіки діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Незважена оцінка конкурентної сили підприємства

№ за/п	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти		
			А	Б	В
1	2	3	4	5	6
1	Якість продукції (послуг)	9	6	7	7
2	Репутація	8	1	9	4
3	Виробничі можливості	5	4	8	5
4	Рівень технології	9	8	7	5
5	Збутова мережа	8	9	8	6
6	Маркетинг	7	5	6	4
7	Фінансовий стан	6	3	7	5
8	Витрати (порівняно з конкурентами)	6	2	7	5
9	Обслуговування покупців (клієнтів)	4	5	6	3
10	Загальна оцінка	62	43	65	44

Зважені оцінки конкурентної сили підприємства визначають як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником конкурентної сили та її ваги. Загальну оцінку конкурентної сили підприємства розраховують шляхом підсумовування її зважених оцінок. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили підприємства наведено у табл. 1.5.

Для з'ясування, у кого з конкурентів найсильніше або найслабше становище і наскільки значними є конкурентні переваги одних підприємств над іншими, порівнюють загальні зважені оцінки.

Зважена оцінка конкурентної сили підприємства

№ п/п	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти			Вага
			А	Б	В	
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість продукції (послуг)	0,90	0,60	0,70	0,70	0,10
2	Репутація	0,16	0,02	0,18	0,08	0,02
3	Виробничі можливості	0,25	0,20	0,40	0,25	0,05
4	Рівень технології	0,72	0,64	0,56	0,40	0,08
5	Збутова мережа	0,80	0,90	0,80	0,60	0,10
6	Маркетинг	0,70	0,50	0,60	0,40	0,10
7	Фінансовий стан	0,90	0,45	1,05	0,75	0,15
8	Витрати (порівняно з конкурентами)	1,50	0,50	1,75	1,25	0,25
9	Обслуговування покупців (клієнтів)	0,60	0,75	0,90	0,45	0,15
10	Загальна оцінка	6,53	4,56	6,94	4,88	1,00

Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги порівняно з кожним із суперників.

Таким чином, стратегічний аналіз оцінки конкурентної сили, формування показників конкурентної сили і конкурентних переваг значною мірою сприяє підприємству в поліпшенні довготермінової ринкової позиції.

1.5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі

Економічна діяльність підприємства породжує грошові розрахунки з постачальниками, покупцями, фінансовими і кредитними установами. Розрізняють такі грошові потоки:

- надходження коштів від контрагентів за реалізовану їм продукцію, виконані роботи і надані послуги, продані активи;
- витрати грошових коштів на оплату матеріальних чинників виробництва, оплату праці, комунальних послуг, купівлю акцій інших підприємств, погашення заборгованості кредиторам.

Полярний рух грошових коштів потребує кількісного вимірювання вартості грошей з урахуванням часу, зіставлення з попередніми періодами, керування ним для підтримки стабільної платоспроможності, виявлення потреби у збільшенні коштів підприємства і кредитах, що дає керівництву змогу одержувати грошові кошти на вигідніших умовах, заздалегідь визначаючи розмір вільних коштів та можливості їхнього інвестування.

У сучасних умовах грошовий потік слід прогнозувати на кожному підприємстві. На розмір грошового потоку впливають податкове законодавство, методи нарахування амортизації активів, структура капіталу. Він складається зі суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Потоки, носіями яких є грошові кошти, в ринкових умовах мають ціну і перебувають під впливом таких економічних чинників: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

Період часу свідчить про те, що визначений розмір грошового потоку з часом змінює свою вартість: сьогодні грошові кошти дорожчі, ніж завтра. Це пояснюється тим, що сьогоднішні грошові кошти, віддані в кредит або інвестовані в іншу діяльність, породжують нові гроші у вигляді відсотка або прибутку, а завтрашні гроші такої функції не мають.

Інфляція – загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей, зменшує вартість грошового потоку.

Ризик – невпевненість у майбутньому, сприяє зміні вартості грошового потоку: підвищення ризику викликає збільшення вартості грошового потоку, зниження ризику – зменшення його вартості.

Ліквідність – готовність грошових коштів до платежу, проявляється у тому, що власники грошових коштів віддають перевагу готівці перед її інвестуванням із надією на майбутні прибутки. Якщо вони погоджуються віддати перевагу інвестиціям, то тільки під майбутній високий відсоток, який виправдав би зростаючий ризик.

Розглянуті чинники впливають на оцінку грошових потоків, збільшуючи або зменшуючи їх вартість. Усе це викликає потребу в розрахункових алгоритмах і аналітичних моделях для визначення теперішньої та майбутньої вартості грошових потоків, породжених цінними паперами, інвестиціями й іншими видами фінансової діяльності.

ОЦІНКА МАЙБУТНЬОЇ ВАРТОСТІ

Майбутня вартість – вартість інвестованих у справу грошових коштів через визначений проміжок часу з урахуванням встановленої ставки відсотка. Її визначають за такою формулою:

$$FV = P \cdot (1 + k)^n, \quad (1.1)$$

де FV – майбутня вартість;

P – вартість грошей у даний момент;

k – відсоткова ставка;

n – кількість років (періодів).

Інвестуючи, наприклад, 1000 грн. на 5 років під річну ставку, що становить 12 відсотків, необхідно визначити майбутню вартість інвестиції. Вона дорівнює:

$$FV = 1000 \cdot (1 + 0,12)^5 = 1762,3 \text{ грн.}$$

Ця формула для розрахунку майбутньої вартості ґрунтована на складному відсотку, за якого суму прибутку щорічно (або в інших тимчасові періоди) приєднують до внеску, й вона сама дає відсоток.

Для розрахунку майбутньої вартості внеску, інвестиції, грошового потоку є спеціальна таблиця. У ній підрахований чинник $(1+k)^n$ за визначену кількість періодів на грошову одиницю.

У наведеному вище прикладі чинник $(1+k)^n = (1+0,12)^5 = 1,762$. Його визначають за даними табл. 1.6. «Майбутня вартість

однієї грошової одиниці через n періодів». Для обчислення майбутньої вартості, наприклад, через п'ять років при відсотковій ставці 12% для суми 1000 грн. знаходимо в ній відсотковий чинник (1,762). Помножуючи знайдене значення на суму інвестиції, обчислюємо її майбутню вартість – 1762 грн. ($1000 \cdot 1,762$).

Для розрахунку майбутньої вартості з використанням даних табл. 1.6 застосовують формулу:

$$FV = P \cdot (FVIF_{k,n}), \quad (1.2)$$

де FV – майбутня вартість;

P – вартість грошей у даний момент;

$FVIF_{k,n}$ – відсотковий чинник майбутньої вартості.

Таблиця 1.6

**Майбутня вартість однієї грошової одиниці
через n періодів ($FVIF_{k,n} = (1 + k)^n$)**

Періоди	Відсоткова ставка							
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
1	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080
2	1,020	1,040	1,061	1,082	1,102	1,124	1,145	1,166
3	1,030	1,061	1,093	1,125	1,158	1,191	1,225	1,260
4	1,041	1,082	1,126	1,170	1,216	1,262	1,311	1,360
5	1,051	1,104	1,159	1,217	1,276	1,338	1,403	1,469
6	1,062	1,126	1,194	1,265	1,340	1,419	1,501	1,587
7	1,072	1,149	1,230	1,316	1,407	1,504	1,606	1,714
8	1,083	1,172	1,267	1,369	1,477	1,594	1,718	1,851
9	1,094	1,193	1,305	1,423	1,551	1,689	1,838	1,999
10	1,105	1,219	1,314	1,480	1,629	1,791	1,967	2,159
11	1,116	1,243	1,384	1,539	1,710	1,898	2,105	2,332
12	1,127	1,268	1,426	1,601	1,796	2,012	2,252	2,518
13	1,138	1,294	1,469	1,665	1,886	2,133	2,410	2,720
14	1,149	1,319	1,513	1,732	1,980	2,261	2,579	2,937
15	1,161	1,346	1,558	1,801	2,079	2,397	2,759	3,172

Періоди	Відсоткова ставка								
	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	1,090	1,100	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170
2	1,188	1,210	1,232	1,254	1,277	1,300	1,322	1,346	1,369
3	1,295	1,331	1,368	1,405	1,443	1,482	1,521	1,561	1,602
4	1,412	1,464	1,518	1,574	1,630	1,689	1,749	1,811	1,874
5	1,539	1,611	1,685	1,762	1,842	1,925	2,011	2,100	2,192
6	1,677	1,772	1,870	1,974	2,082	2,120	2,313	2,436	2,565
7	1,828	1,949	2,076	2,211	2,353	2,502	2,660	2,826	3,001
8	1,993	2,144	2,305	2,476	2,658	2,853	3,059	3,278	3,511
9	2,172	2,358	2,558	2,773	3,004	3,252	3,518	3,803	4,108
10	2,367	2,594	2,839	3,106	3,395	3,707	4,046	4,411	4,807
11	2,580	2,853	3,152	3,479	3,836	4,226	4,652	5,117	5,624
12	2,813	3,138	3,498	3,896	4,334	4,818	5,350	5,936	6,580
13	3,066	3,452	3,883	4,363	4,898	5,492	6,153	6,886	7,699
14	3,342	3,794	4,310	4,887	5,535	6,261	7,076	7,987	9,007
15	3,642	4,177	4,785	5,474	6,254	7,138	8,137	9,265	10,54

ОЦІНКА ТЕПЕРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ

Теперішня вартість – це вартість на сьогодні майбутніх надходжень грошових коштів із поправкою на ризик. Теперішня вартість є основою для порівняння прибутковості різних інвестицій за певний період.

Отже, для порівняльного аналізу необхідно грошову вартість майбутніх надходжень, прибутків або грошових потоків скоригувати на ставку дисконту. Таким чином, дисконтування – процедура, за допомогою якої обчислюють сьогоднішнє значення будь-якої суми, що може бути отримана в майбутньому. Дисконтну ставку використовують для розрахунку майбутніх платежів, щоби врахувати ризик і невпевненість, пов'язані з чинником часу. Із зростанням періоду часу збільшуються ставка дисконту і ставки капіталізації.

Теперішню вартість інвестиції в майбутньому обчислюють за формулою:

$$PV = FV / (1 + k)^n, \quad (1.3)$$

де PV – теперішня вартість;

FV – майбутня вартість грошового потоку;

k – відсоткова ставка;

n – кількість років (періодів).

Ця залежність характеризує вплив на вартість грошового потоку чинника часу.

Припустимо, що необхідно визначити теперішню вартість суми в 1000 грн. через 8 років за ставки 13%.

$$PV = 1000 / (1 + 0,13)^8 = 1000 / 2,65844 \approx 376 \text{ грн.}$$

Таким чином, теперішня вартість 1000 грн. за відсоткової ставки 13% через 8 років становитиме ≈ 376 грн.

Теперішню вартість майбутнього прибутку, грошового потоку можна визначити, користуючись ставками дисконту табл. 1.7 «Теперішня вартість однієї грошової одиниці». Ставку дисконту визначають ділячи одиницю на відсотковий чинник. У наведеному вище прикладі дисконтна ставка становить 0,376 (1 : 2,65844). Помножуючи дисконтну ставку на майбутню вартість, наприклад 1000 грн., отримуємо дійсну вартість 1000 грн. через 8 років за відсоткової ставки 13%. Вона дорівнює 376 грн. (1000 · 0,376). Для такого розрахунку використовуємо формулу:

$$PV = FV \cdot (PVIF_{k,n}), \quad (1.4)$$

де PV – теперішня вартість майбутніх надходжень;

FV – майбутня вартість;

$PVIF_{k,n}$ – відсотковий чинник (дисконтна ставка) теперішньої вартості однієї грошової одиниці.

Таблиця 1.7

Теперішня вартість однієї грошової одиниці
($PVIF_{k,n} = 1/(1+k)^n$)

Періоди	Відсоткова ставка							
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,925
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540

Стратегічний аналіз

Періоди	Відсоткова ставка							
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429
12	0,887	0,789	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315

Продовження таблиці 1.7

Періоди	Відсоткова ставка								
	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	0,919	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756	0,743	0,731
3	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658	0,641	0,624
4	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572	0,552	0,534
5	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497	0,476	0,456
6	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432	0,410	0,390
7	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376	0,354	0,333
8	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327	0,305	0,285
9	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284	0,263	0,243
10	0,422	0,386	0,352	0,322	0,295	0,270	0,247	0,227	0,208
11	0,388	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215	0,195	0,178
12	0,356	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187	0,168	0,152
13	0,326	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163	0,145	0,130
14	0,299	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141	0,125	0,111
15	0,275	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123	0,108	0,095

Із наведеного можна зробити висновок, що для керування фінансовою діяльністю підприємства необхідно постійно визначати теперішню вартість грошового потоку і майбутню вартість із урахуванням відсоткових платежів. Таким чином, за допомогою фінансових розрахунків, знаючи теперішню вартість грошових потоків, можна визначити майбутні прибутки, і, навпаки, знання майбутніх надходжень грошових прибутків допомагає встановити їх теперішню вартість.

ОЦІНКА АНУЇТЕТІВ

Ануїтет, або довготермінова фінансова рента – це рівновеликі платежі чи надходження, здійснювані за рівні проміжки часу протягом певного періоду. Кожний окремий платіж, кожне окреме надходження, що належать до ануїтету, є його членами.

Ануїтетні платежі й надходження можуть бути річними, піврічними, щоквартальними і щомісячними. До ануїтетів відносять щомісячні платежі за заставою під нерухомість, орендні платежі, періодичне погашення позик, внески зі страхування тощо.

Ануїтети класифікують на майбутні й теперішні. Відповідно розрізняють майбутню і теперішню вартості ануїтетів. Розглянемо алгоритми їх розрахунків.

АЛГОРИТМ ОЦІНКИ МАЙБУТНЬОЇ ВАРТОСТІ АНУЇТЕТУ

Підприємство в останній день кожного місяця перераховує 5000 грн. на депозитний рахунок. Щомісячна ставка відсотка – 5%. Розрахуємо майбутню вартість квартального ануїтету, враховуючи, що в момент надходження коштів відсоток не нараховують, а в інші місяці кварталу його нараховують за формулою майбутньої вартості, яка для розрахунків вартості членів ануїтету є такою:

$$FV_a = a \cdot (1 + k)^{(n-1)}, \quad (1.5)$$

де FV_a – майбутня вартість членів ануїтету;

a – ануїтетні платежі;

k – відсоткова ставка;

n – кількість періодів.

Розрахуємо за наведеними вище даними майбутню вартість першого, другого і третього періодів ануїтету за формулою (1.5).

Перший період охоплює три місяці

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(3-1)} = 5000 \cdot 1,1025 = 5512,5 \text{ грн.}$$

Другий період – два місяці

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(2-1)} = 5000 \cdot 1,05 = 5250 \text{ грн.}$$

Третій період – один місяць

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(1-1)} = 5000 \cdot 1 = 5000 \text{ грн.}$$

Сумарний результат трьох періодів дорівнює майбутній вартості квартального ануїтету ($5512,5 + 5250 + 5000 = 15762,5$ грн.)

Майбутню вартість квартального ануїтету можна розрахувати за формулою:

$$FV_a = a \cdot (FVIFA_{k,n}), \quad (1.6)$$

Стратегічний аналіз

де FV_a – загальна майбутня вартість анuitету на кінець визначеного періоду;

a – анuitетні платежі;

$FVIFA_{k,n}$ – анuitетний чинник майбутньої вартості анuitету.

У наведених вище розрахунках використовані множники: в першому періоді – 1,1025; в другому – 1,05, у третьому – 1,0. Якщо підсумувати ці множники, то отримаємо відсотковий чинник майбутньої вартості анuitету для розглянутого вище прикладу. Він дорівнює 3,1525 (1,1025 + 1,05 + 1,0). Користуючись цим чинником і сумою анuitетного платежу – 5000 грн., одержуємо результат:

$$5000 \cdot 3,152 = 15760 \text{ грн.}$$

Анuitетні чинники для розрахунку майбутньої вартості анuitету наведені в табл. 1.8 «Майбутня вартість однієї грошової одиниці анuitету» (відсотковий чинник анuitету), яку використовують для визначення майбутніх анuitетів за формулою (1.6). Для нашого прикладу в таблиці знаходимо рядок, що відповідає кількості періодів (3), і графу з відсотковою ставкою 5%. На перетині цих показників одержуємо відсотковий чинник, який дорівнює 3,152.

Майбутня вартість анuitету може бути графічно представлена за допомогою лінії часу на рис. 1.9.

Таблиця 1.8

Майбутня вартість однієї грошової одиниці анuitету

($FVIFA_{k,n}$)

Кількість періодів	Відсоткова ставка								
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	2,010	2,020	2,030	2,040	2,050	2,060	2,070	2,080	2,090
3	3,030	3,060	3,091	3,122	3,152	3,184	3,215	3,246	3,276
4	4,060	4,122	4,184	4,246	4,310	4,375	4,400	4,506	4,573
5	5,101	5,204	5,309	5,416	5,526	5,637	5,751	5,867	5,985
6	6,152	6,308	6,468	6,633	6,802	6,973	7,153	7,336	7,523
7	7,214	7,434	7,662	7,898	8,142	8,394	8,654	8,923	9,200
8	8,286	8,583	8,892	9,214	9,549	9,897	10,26	10,64	11,02
9	9,368	9,755	10,16	10,58	11,03	11,49	11,98	12,48	13,02
10	10,46	10,95	11,46	12,01	12,58	13,18	13,82	14,49	15,19
11	11,57	12,17	12,81	13,49	14,21	14,97	15,78	16,64	17,56

Кількість періодів	Відсоткова ставка								
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
12	12,68	13,41	14,19	15,03	15,92	16,87	17,89	18,98	20,14
13	13,81	14,68	15,62	16,63	17,73	18,88	20,14	21,12	22,95
14	14,95	15,97	17,09	18,29	19,51	21,01	22,55	24,21	26,02
15	16,10	17,29	18,6	20,02	21,52	23,28	25,13	27,15	29,36

Продовження таблиці 1.8

Кількість періодів	Відсоткова ставка							
	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	2,100	2,110	2,120	2,130	2,140	2,150	2,160	2,170
3	3,310	3,342	3,374	3,407	3,440	3,472	3,506	3,539
4	4,611	4,710	4,779	4,850	4,921	4,993	5,066	5,141
5	6,105	6,228	6,353	6,480	6,610	6,742	6,887	7,014
6	7,716	7,913	8,115	8,323	8,535	8,754	8,977	9,207
7	9,487	9,783	10,089	10,405	10,730	11,067	11,414	11,772
8	11,47	11,859	12,300	12,757	13,233	13,727	14,240	14,773
9	13,58	14,164	14,776	15,416	16,085	16,786	17,518	18,285
10	15,94	16,722	17,549	18,420	19,337	20,304	21,321	22,393
11	18,53	19,561	20,655	21,814	23,044	24,349	25,733	27,200
12	21,38	22,713	24,133	25,650	27,271	29,001	30,850	32,824
13	24,52	26,211	28,029	29,984	32,088	34,352	36,786	39,404
14	27,97	30,095	32,392	34,882	37,581	40,504	43,672	47,102
15	31,71	34,405	37,280	40,417	43,842	47,580	51,659	56,109

МАЙБУТНЯ ВАРТІСТЬ АНУЇТЕТУ

Тримісячний член ануїтету

$n = 1 - 1 = 0$	$n = 2 - 1 = 1$	$n = 3 - 1 = 2$
Перший період	Другий період	Третій період

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + k)^{(n-1)} = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(3-1)} = 5000 \cdot 1,1025 = 5512,5 \text{ грн.}$$

Двомісячний член ануїтету

$n = 1 - 1 = 0$	$n = 2 - 1 = 1$
Перший період	Другий період

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + k)^{(n-1)} = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(2-1)} = 5000 \cdot 1,05 = 5250 \text{ грн.}$$

Одномісячний член ануїтету

$n = 1 - 1 = 0$
Перший період

$$FV_a = 5000 \cdot (1 + k)^{(n-1)} = 5000 \cdot (1 + 0,05)^{(1-1)} = 5000 \cdot 1 = 5000 \text{ грн.}$$

Майбутня вартість ануїтету дорівнює 15762,5 грн.

$$(5000 \cdot 3,1525 = 15762,5)$$

Рис. 1.9. Структурна схема майбутньої вартості ануїтету.

Тримісячний член майбутньої вартості ануїтету, представлений на рис. 1.9, складається з трьох періодів: першого з нульовим ступенем, другого з першим ступенем і третього з другим ступенем. Це означає, що квартальний внесок перебуває на заощадженні три місяці: за перший місяць відсотки не нараховані, оскільки він надійшов на рахунок в останній день місяця, за другий місяць його сума зросла на 5%, за третій місяць на $(5\%)^2$ і за квартал становитиме 5512,5 грн.

Одномісячний член майбутньої вартості ануїтету складається з одного нульового періоду і становить 5000 грн. Сукупна майбутня вартість ануїтету, що дорівнює 15762,5 грн., отримана множенням ануїтетного платежу на ануїтетний відсотковий чинник майбутньої його вартості.

Таким чином, майбутня вартість анuitету – загальна майбутня вартість анuitету на кінець першого періоду кожного члена анuitету.

АЛГОРИТМ ОЦІНКИ ТЕПЕРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ АНУЇТЕТУ

Теперішня вартість анuitету – це грошова оцінка майбутніх надходжень або платежів за рівні проміжки часу протягом певного періоду. Наприклад, при погашенні банківської позики в сумі 1000 грн. протягом трьох років при 5% річній ставці банку алгоритм теперішньої вартості анuitету має три члени. Теперішня вартість анuitету за кожним його членом розраховують за формулою:

$$PV_a = a / (1 + k)^n, \quad (1.7)$$

де PV_a – теперішня вартість члена анuitету за кожний період;
 a – анuitетні платежі (грошові потоки);
 k – відсоткова ставка;
 n – кількість періодів.

Теперішню вартість членів анuitету і його загальну вартість графічно можна відобразити за допомогою рис. 1.10, що ілюструє як суть, так і методи розрахунків теперішньої вартості кожного члену анuitету. Як видно з прикладу, кожний член анuitету має суму грошового потоку (анuitетний платіж) і множник, а саме – 0,864; 0,907; 0,952. Сума цих показників дорівнює відсотковому чинникові теперішньої вартості анuitету

$$2,723 (0,864 + 0,907 + 0,952).$$

Для визначення цього чинника можна скористатися табл. 1.9 «Теперішня вартість однієї грошової одиниці анuitету». При використанні в розрахунках даних цієї таблиці слід застосовувати формулу:

$$PV_a = a \cdot (PVIFA_{k,n}), \quad (1.8)$$

де PV_a – теперішня вартість анuitету;
 a – анuitетний грошовий потік;
 $PVIFA_{k,n}$ – анuitетний чинник або відсотковий чинник теперішньої вартості анuitету.

У нашому прикладі замість додавання трьох членів анuitету необхідно скористатися формулою (1.8):

$$1000 \cdot 2,723 = 2723 \text{ грн.},$$

де 2,723 – відсотковий чинник теперішньої вартості анuitету, який можна визначити за даними табл. 1.9 на перетині рядка 3 (кі-

Стратегічний аналіз

лькість років погашення банківської позики) і графі 5 (відсоткова ставка – 5%).

Трирічний член ануїтету

$n = 1$	$n = 2$	$n = 3$
Перший рік	Другий рік	Третій рік

$$FV_a = 1000 \cdot 1 / (1 + k)^3 = 1000 \cdot 1 / (1 + 0,05)^3 = 1000 \cdot 0,864 = 864 \text{ грн.}$$

Дворічний член ануїтету

$n = 1$	$n = 2$
Перший рік	Другий рік

$$FV_a = 1000 \cdot 1 / (1 + k)^2 = 1000 \cdot 1 / (1 + 0,05)^2 = 1000 \cdot 0,907 = 907 \text{ грн.}$$

Однорічний член ануїтету

$n = 1$
Перший рік

$$FV_a = 1000 \cdot 1 / (1 + k)^1 = 1000 \cdot 1 / (1 + 0,05)^1 = 1000 \cdot 0,952 = 952 \text{ грн.}$$

Теперішня вартість ануїтету дорівнює 2723 грн. (864 + 907 + 952)

Рис. 1.10. Структурна схема теперішньої вартості ануїтету.

Завдання, аналогічні до розглянутих, постійно вирішують у процесі управління фінансами підприємства, прогнозуванні господарських операцій та оцінці їх ефективності.

Слід зазначити, що відсоткові ставки розраховуються на певні періоди, найчастіше – на рік. Якщо відсотки нараховують за періоди менше року (півріччя, квартал, місяць), то складний відсоток за короткий період, наприклад квартал, становить $\frac{1}{4}$ річного відсотка, а період нарахування відсотка – $\frac{1}{4}$ року.

У таких випадках оцінку майбутньої вартості грошового потоку визначають за формулою:

$$FV = P \cdot (1 + k/n)^{nm}, \quad (1.9)$$

де FV – майбутня вартість;

P – величина грошового потоку в даний момент;

k – відсоткова ставка;

n – кількість періодів;

m – кількість разів нарахування складного відсотка.

Використання формули (1.9) розглянемо на прикладі фінансової операції. Припустимо, необхідно визначити майбутню вартість вкладених у банк на депозит 4000 грн. під 8% річних із щоквартальним нарахуванням відсотків.

$$\begin{aligned} FV &= 4000 \cdot (1 + 0,08/4)^{4 \cdot 1} = 4000 \cdot (1 + 0,02)^4 = \\ &= 4000 \cdot 1,082 = 4328 \text{ грн.} \end{aligned}$$

При визначенні FV в даному прикладі потрібно скористатися даними табл. 1.6 і знайти величину відсоткового чинника майбутньої вартості – 1,082.

На основі розглянутого прикладу проаналізуємо, що вигідніше для підприємства: зберігати гроші за згаданих умов або нараховувати відсотки раз на рік.

При нарахуванні відсотків один раз на рік майбутня вартість вкладу становить:

$$FV = 4000 \cdot (1 + 0,08)^1 = 4000 \cdot 1,08 = 4320 \text{ грн.}$$

Порівняльний аналіз показує: щоквартальне нарахування річного відсотка вигідніше, оскільки дає підприємству додатковий дохід.

Таблиця 1.9

**Теперішня вартість однієї грошової одиниці анuitету
($PVIFA_{k,n}$)**

Періоди	Відсоткова ставка							
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206
8	7,652	7,326	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710
11	10,37	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139
12	11,25	10,57	9,954	9,385	8,863	8,384	7,947	7,536

Стратегічний аналіз

Періоди	Відсоткова ставка							
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
13	12,13	11,35	10,63	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904
14	13,00	12,11	11,29	10,56	9,899	9,295	8,746	8,244
15	13,86	12,85	11,94	11,12	10,38	9,712	9,108	8,560

Продовження таблиці 1.9

Періоди	Відсоткова ставка								
	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	1,759	1,736	1,713	1,690	1,668	1,647	1,626	1,605	1,585
3	2,531	2,487	2,444	2,402	2,361	2,322	2,283	2,246	2,210
4	3,240	3,170	3,102	3,037	2,974	2,914	2,855	2,798	2,743
5	3,890	3,791	3,696	3,605	3,517	3,433	3,352	3,274	3,199
6	4,486	4,355	4,231	4,111	3,998	3,889	3,784	3,685	3,589
7	5,033	4,868	4,712	4,564	4,423	4,288	4,160	4,039	3,922
8	5,535	5,335	5,146	4,968	4,799	4,639	4,387	4,344	4,207
9	5,995	5,759	5,537	5,328	5,132	4,946	4,772	4,607	4,451
10	6,418	6,145	5,889	5,650	5,426	5,216	5,019	4,833	4,659
11	6,805	6,495	6,207	5,938	5,687	5,453	5,234	5,029	4,836
12	7,161	6,914	6,492	6,194	5,918	5,660	5,421	5,197	4,988
13	7,487	7,103	6,750	6,424	6,122	5,842	5,583	5,342	5,118
14	7,786	7,367	6,982	6,628	6,303	6,002	5,724	5,468	5,229
15	8,061	7,606	7,191	6,811	6,462	6,142	5,847	5,575	5,324

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

Цінні папери – загальний термін для позначення акцій, облігацій і деяких інших фінансових інструментів, що продають і купують у процесі діяльності підприємства.

Цінні папери щодо виплати доходів можна розподілити на папери з фіксованим рівнем доходу (облігації, привілейовані акції) і з нефіксованими доходами (звичайні акції).

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНИ ОБЛІГАЦІЙ

Облігація – цінний папір, зобов'язання виплатити грошовий борг його власникові в передбачений термін із обумовленим фіксованим відсотком. Облігації можуть випускати уряд та підприєм-

ства з метою залучення позикового капіталу. На облігації вказують: величину відсотка, що сплачує емітент, час погашення основного боргу, номінальну вартість облігації.

Ціна облігації – це теперішня вартість її майбутніх грошових потоків, яку визначають за формулою:

$$P = C / (1 + k) + C / (1 + k)^1 + \dots + C / (1 + k)^n + N / (1 + k)^n = C \cdot 1 / (1 + k)^n + N / (1 + k)^n, \quad (1.10)$$

де P – теперішня вартість облігації;

C – річна відсоткова ставка, вказана на купоні облігації;

k – очікувана ставка доходу на облігацію при її погашенні;

N – номінальна ціна облігації;

n – період сплати відсотків.

Припустимо, що термін погашення облігації становить 5 років, купонна ставка – 11%, очікувана ставка доходу – 12%, номінальна ціна облігації – 1000 грн. Ціну облігації розраховують за формулою (1.10):

$$\begin{aligned} P &= 110 / (1 + 0,12) + 110 / (1 + 0,12)^2 + 110 / (1 + 0,12)^3 + \\ &+ 110 / (1 + 0,12)^4 + 110 / (1 + 0,12)^5 + 1000 / (1 + 0,12)^5 = \\ &= 110 / 1,12 + 110 / 1,2544 + 110 / 1,4049 + 110 / 1,5735 + \\ &+ 110 / 1,7623 + 1000 / 1,7623 = 110 \cdot (0,89286 + 0,79719 + \\ &+ 0,71179 + 0,62553 + 0,56744) + 1000 \cdot 0,56744 = \\ &= 110 \cdot 3,605 + 1000 \cdot 0,567 = 396,55 + 567 = 963,55 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Множник 3,605 – це відсотковий чинник справжньої теперішньої вартості анuitету, який позначимо $PVIFA$, а цифра 110 – сума відсотків за кожний період (позначимо їх символом I).

Множник 0,567 – це відсотковий чинник теперішньої вартості ($PVIF$), а цифра 1000 – номінальна ціна облігації (N).

При розрахунку теперішньої вартості облігації (P) скористаємося формулою:

$$P = I \cdot PVIFA_{k, n} + N \cdot PVIF_{k, n}, \quad (1.11)$$

де k – дисконтна ставка;

n – число періодів.

Як приклад розглянемо варіант визначення теперішньої вартості облігації, коли відсоткова ринкова ставка вища за купонну. В цьому випадку теперішня вартість облігації падає. Припустимо, що ринкова дисконтна ставка становить не 12%, а 9%. Тоді теперішня вартість облігації за інших ринкових умов дорівнює:

$$P = I \cdot PVIFA_{9,5} + N \cdot PVIF_{9,5} = 110 \cdot 3,890 + 1000 \cdot 0,650 = 427,9 + 650 = 1077,9 \text{ грн.}$$

Таким чином, ціна облігації змінюється протилежно ринковій відсотковій ставці. Коли ринковий відсоток зростає, ціна облігації (з ціною купонної ставки нижчою за ринкову) знижується, і навпаки, якщо купонна ставка облігації вища за ринкову, ціна облігації зростає.

Така полярна залежність характерна також для привілейованих і звичайних акцій.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНИ ПРИВІЛЕЙОВАНИХ АКЦІЙ

За привілейованими акціями їх власники систематично отримують фіксовані дивіденди. На відміну від облігацій привілейовані акції не мають терміну погашення. Ціну цих акцій можна визначити шляхом дисконтування суми дивідендів на нескінченний період за формулою:

$$P = D / (1 + k)^1 + D / (1 + k)^2 + \dots + D / (1 + k)^n, \quad (1.12)$$

де P – ціна привілейованої акції (теперішня вартість);

D – фіксований дивіденд;

k – дисконтна ставка.

Математично доведено, що формула (1.12) може бути подана у вигляді простішої формули:

$$P = D / k. \quad (1.13)$$

Наприклад, якщо номінальна ціна акції – 1000 грн., дивіденд – 30 грн., очікувана ставка прибутку – 11%, то теперішня вартість акції дорівнює:

$$P = 30 / 0,11 = 272,73 \text{ грн.}$$

Дивіденди за привілейованими акціями є незмінними, але ціна цих акцій може змінюватися внаслідок підвищення або зниження ринкового відсотка за акціями. Припустимо, що ринкова ставка знизилася з 11% до 9%, тоді ціна привілейованої акції становитиме:

$$P = 30 / 0,09 = 333,33 \text{ грн.}$$

При підвищенні ринкової дисконтної ставки до 13% ціна акції за інших рівних умов дорівнюватиме:

$$P = 30 / 0,13 = 230,77 \text{ грн.}$$

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНИ ЗВИЧАЙНИХ АКЦІЙ

Покупці звичайних акцій є співвласниками підприємства. Тому дивіденди за звичайними акціями не гарантовані, а їх величина може змінюватись. У зв'язку з цим дивіденди за такими акціями потрібно прогнозувати відповідно до обраної стратегії підприємства. При цьому припускають, що підприємство функціонує вічно, і ціна акцій не залежить від того, скільки років інвестор збирається володіти акціями. На ціну звичайних акцій впливають такі чинники, як величина дивідендів, темпи їх приросту, необхідна ставка доходу, котру використовують для дисконтування майбутніх доходів. Якщо підприємство має високий рівень ризику, то власники акцій очікують на високу необхідну ставку доходу.

Дивідендна політика підприємства залежить від місця підприємства на ринку, величини прибутку та інших чинників. Розглянемо вплив дивідендної політики на визначення ціни звичайних акцій.

ОЦІНКА АКЦІЙ ІЗ ПОСТІЙНИМИ ДИВІДЕНДАМИ

Ціну таких акцій визначають аналогічно до ціни привілейованих акцій за формулою (1.13). Припустимо, що акціонерне товариство сплачує дивіденди 80 грн. на акцію, необхідна ставка доходу на акцію – 13%. Тоді ціна акції:

$$P_0 = 80 / 0,13 = 615,39 \text{ грн.}$$

ОЦІНКА АКЦІЙ

ІЗ ПОСТІЙНИМ ПРИРОСТОМ ДИВІДЕНДІВ

Для оцінки акцій із постійним приростом дивідендів необхідно мати інформацію про темпи приросту дивідендів і останню дивідендну ставку. Наприклад, якщо остання дивідендна ставка 10 грн., а щорічний приріст дивідендів – 15%, то в наступному звітному періоді дивідендна ставка дорівнюватиме 11,5 грн. ($10 \cdot (1 + 0,15)$).

Для аналізу й оцінки акцій із постійним приростом дивідендів використовують модель Гордона:

$$P_0 = (D_0 \cdot (1 + g)) / (k_s - g), \text{ або } D_1 / (k_s - g), \quad (1.14)$$

де P_0 – ціна акції з постійним приростом дивідендів;

D_0 – величина останнього дивіденду, сплаченого на акцію;

D_1 – очікуваний дивіденд на акцію;

k_s – необхідна ставка доходу;

g – темп приросту дивідендів.

Припустимо, що остання виплата дивідендів на кожну акцію – 80 грн. Підприємство сподівається, що його дивіденди зростатимуть на 8%, а необхідна ставка прибутку становитиме 12%.

Визначимо ціну акції за таких умов:

$$P_0 = (80 (1 + 0,08)) / (0,12 - 0,08) = 2160 \text{ грн.}$$

Ціна акцій, як і у випадках із облігаціями і привілейованими акціями, знижується, якщо дисконтна ставка k_s зростає. Наприклад, при ставці 15% ціна акції становитиме:

$$P_0 = 80 (1 + 0,08) / (0,15 - 0,08) = 1234,29 \text{ грн.}$$

Якщо ціна акції зростає при спаді дисконтної ставки, наприклад до 11%, то результат буде таким:

$$P_0 = 80 (1 + 0,08) / (0,11 - 0,08) = 2880 \text{ грн.}$$

Таким чином, зворотна залежність між ціною акції і ставкою дисконту виявляється у тому, що активність на ринку цінних паперів знижується, коли зростають відсоткові ставки, й навпаки, за їх зниження – збільшується.

ОЦІНКА АКЦІЙ

ІЗ НЕПОСТІЙНИМ ПРИРОСТОМ ДИВІДЕНДІВ

Коли дивіденди зростають різними темпами за окремі роки, то ціна акції становить теперішню вартість майбутніх доходів. Для її оцінки визначають дохід за кожний рік, а потім ці доходи дисконтують. Унаслідок таких фінансових процедур отримують ціну акцій із непостійним приростом дивідендів.

Припустимо, що минулого року акціонерне товариство сплатило річні дивіденди – 80 грн. на акцію. Відповідно до обраної дивідендної політики передбачають, що протягом двох років щорічний приріст дивідендів дорівнюватиме 17%. Потім він нормалізується і становитиме 7%. Визначимо теперішню вартість акцій, якщо необхідна ставка доходу – 11%.

Для цього розрахуємо спочатку майбутню вартість очікуваних грошових надходжень за акціями в період швидкого зростання, а потім дисконтуюмо ці грошові потоки для визначення теперішньої вартості щорічних доходів. У процесі розрахунків скористаємося даними табл. 1.6 і 1.7.

1-й рік: майбутня вартість грошових надходжень становитиме:

$$D_0 \cdot FVIF_{17,1} = 80 \cdot 1,170 = 93,6 \text{ грн.}$$

Теперішня вартість цього доходу дорівнює:

$$93,6 \cdot PVIF_{11,1} = 93,6 \cdot 0,901 = 84,33 \text{ грн.}$$

2-й рік: майбутня вартість передбачуваних грошових надходжень становитиме:

$$D_0 \cdot FVIF_{17,2} = 80 \cdot 1,369 = 109,52 \text{ грн.}$$

Теперішня вартість цього доходу дорівнює:

$$109,52 \cdot PVIF_{11,2} = 109,52 \cdot 0,812 = 88,93 \text{ грн.}$$

Сума теперішньої вартості дивідендів за два роки – 173,26 грн. (84,33 + 88,93).

Визначимо величину теперішньої вартості дивідендів у наступні роки, скориставшись моделлю Гордона:

$$P_2 = (109,52 (1 + 0,07)) / (0,11 - 0,07) = 2929,66 \text{ грн.}$$

Розрахуємо теперішню вартість акції за другий рік:

$$PVP_2 = 2929,66 \cdot PVIF_{11,2} = 2929,66 \cdot 0,812 = 2378,88 \text{ грн.}$$

Підсумовуючи теперішню вартість доходу, отримуємо ціну акції. Вона дорівнює на сьогодні:

$$P_0 = 88,93 + 2378,88 = 2467,81 \text{ грн.}$$

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. *Що означає термін «стратегія»? Які визначення стратегії в контексті економіки та управління можна навести?*
2. *Що таке корпоративна, ділова, функціональна й операційна стратегія?*
3. *Що таке функціональні стратегії підприємства і який зв'язок між ними?*
4. *Які стратегії можна виділити залежно від стадії життєвого циклу бізнесу?*
5. *Яких стратегій мають дотримуватися підприємства, що мають різні конкурентні позиції на ринку?*
6. *У чому полягають стратегії мінімальних витрат, диференціації і зосередження? З допомогою якої моделі вони ідентифікуються?*
7. *Які переваги та недоліки мають стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації?*
8. *Як оцінюють і аналізують цінні папери?*

Завдання та тести

Завдання 1.1. Розкрити сутність стратегічного управління:

- ✓ функції;
- ✓ компоненти;
- ✓ етапи;
- ✓ об'єкти;
- ✓ види;
- ✓ принципи.

Завдання 1.2. Дати характеристику стратегій за функціональним критерієм. Визначити умови використання кожної з них:

- ✓ маркетингова;
- ✓ виробнича;
- ✓ фінансова;
- ✓ організаційна;
- ✓ соціальна.

Завдання 1.3. Дати характеристику стратегій за стадіями життєвого циклу бізнесу. Визначити умови використання кожної з них:

- ✓ стратегія зростання;
- ✓ стратегія утримання;
- ✓ стратегія скорочення.

Завдання 1.4. Дати характеристику стратегій за способом досягнення конкурентних переваг. Визначити умови використання кожної з них:

- ✓ стратегія мінімальних витрат;
- ✓ стратегія диференціації;
- ✓ стратегія зосередження.

Завдання 1.5. Дати характеристику стратегій за рівнем глобалізації бізнесу. Визначити умови використання кожної з них:

- ✓ вузька спеціалізація;
- ✓ диверсифікація.

Завдання 1.6. Розкрити підходи до формування стратегічного плану:

- ✓ від досягнутого;
- ✓ оптимізаційний;
- ✓ адаптаційний.

Завдання 1.7. Розкрити зміст стратегічного аналізу як системи наукового пізнання:

- ✓ суб'єкт і об'єкт;
- ✓ мета і завдання;
- ✓ предмет;
- ✓ принципи.

Завдання 1.8. Охарактеризувати систему методів стратегічного аналізу:

- ✓ загальнонаукові методи;
- ✓ методи аналізу макрооточення;
- ✓ методи аналізу безпосереднього оточення;
- ✓ методи аналізу організації;
- ✓ методи аналізу продукту;
- ✓ методи інвестиційного аналізу;
- ✓ методи аналізу стратегії і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Завдання 1.9. Охарактеризувати невизначеність як умову прийняття управлінських рішень:

- ✓ достатньо чітке майбутнє;
- ✓ майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- ✓ майбутнє у вигляді «діапазону»;
- ✓ повна невизначеність майбутнього.

Завдання 1.10. Розкрити наступні поняття з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:

- ✓ імідж;
- ✓ метод управління за цілями;
- ✓ стратегія концентрованого зростання;
- ✓ стратегія інтегрованого зростання;
- ✓ стратегія диверсифікаційного зростання;
- ✓ стратегія цілеспрямованого скорочення;
- ✓ комбінована стратегія.

Тестові завдання

1. Визначте, яка категорія водночас виступає внутрішньою змінною підприємства і належать до факторів зовнішнього середовища:

- 1) технологія;
- 2) споживачі;
- 3) податкова система держави;
- 4) конкуренти.

2. Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими елементами:

- 1) підприємства;
- 2) підрозділу підприємства;
- 3) зовнішнього середовища;
- 4) структури управління.

3. Фактори зовнішнього середовища можна поділити на:

- 1) прямої та непрямой дії;
- 2) тільки на ті, що не мають термінового впливу;
- 3) тільки прямої дії;
- 4) не мають розподілу.

4. Що належить до внутрішнього середовища підприємства, фірми?

- 1) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- 2) цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура;
- 3) стан економіки, зміни у політиці, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- 4) персонал і організаційна культура.

5. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- 1) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- 2) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- 3) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль;
- 4) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.

6. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

- 1) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- 2) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- 3) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль;
- 4) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

7. Які з названих факторів належать до факторів зовнішнього середовища прямого впливу:

- 1) держава, споживачі, конкуренти, постачальники;
- 2) держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний уклад;
- 3) конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
- 4) технології, споживачі, конкуренти, постачальники.

8. Фактори зовнішнього середовища впливають на ефективність функціонування:

- 1) будь-якого підприємства;
- 2) підприємств тільки невиробничої сфери;
- 3) підприємств тільки виробничої сфери;
- 4) не мають жодного впливу.

9. Що таке планування?

- 1) розроблення можливих варіантів діяльності організації;
- 2) один із засобів, за допомогою якого забезпечують єдиний напрям зусиль членів організації для досягнення її цілей;
- 3) розроблення завдань для підлеглих;
- 4) аналіз можливих змін у діяльності організації.

10. Нестационарність, непередбачуваність поведінки, можливість змінювати свою структуру й обирати варіанти поведінки, властивості адаптації та цілевизначеності – це характерні особливості:

- 1) підприємства як відкритої системи;
- 2) окремої підсистеми підприємства;
- 3) факторів зовнішнього середовища прямого впливу;
- 4) факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.

11. Державна податкова адміністрація, санітарно-епідеміологічна служба, держпожежогляд належать до:

- 1) державних органів контролю;
- 2) державних органів влади;
- 3) факторів зовнішнього середовища непрямої дії;
- 4) факторів внутрішнього середовища.

12. Що таке ресурсний підхід?

- 1) це підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу;
- 2) це підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових;
- 3) це підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових;
- 4) усі відповіді правильні.

13. Що таке структурний підхід?

- 1) це підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовують у галузі;
- 2) це підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, враховуючи прогресивні норми і нормативні співвідношення, задані найдосконалішими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовують у галузі;
- 3) це підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, враховуючи прогресивні норми і нормативні співвідношення, задані найдосконалішими технологіями, організацією виробництва загалом;
- 4) усі відповіді правильні.

14. Що таке цільовий підхід?

- 1) це підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню окреслених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу

необхідному, механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції;

- 2) це підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню окреслених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу;
- 3) це підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню окреслених цілей, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних та системних оцінок окремих елементів і взаємозв'язків;
- 4) усі відповіді правильні.

15. Виробничий потенціал – це...

- 1) система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, певним способом організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, що становлять, своєю чергою, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства;
- 2) система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, певним способом організованих і спрямованих на досягнення налічених цілей ресурсів;
- 3) система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних ресурсів, що становлять, своєю чергою, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства;
- 4) усі відповіді правильні.

16. Стратегія організації – це:

- 1) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;
- 2) комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді;
- 3) план реалізації цілей;
- 4) поточні плани для досягнення цілей.

17. Планування цілей, планування засобів, планування процесів – це:

- 1) сфера планування менеджменту;
- 2) особливості планування менеджменту;
- 3) предмет планування менеджменту;
- 4) соціально-економічне планування.

18. Стратегічне планування полягає у розробленні:

- 1) стратегій;
- 2) цілей;
- 3) місії;
- 4) тактики та політики.

19. Стратегічне планування поєднує:

- 1) вибір стратегії;
- 2) вибір альтернатив;
- 3) визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
- 4) визначення місії.

20. Сутність управлінського обліку полягає у:

- 1) виробництві інформації для ефективного управління;
- 2) складанні фінансової звітності для зовнішніх споживачів інформації.

21. Обов'язковість ведення управлінського обліку визначена:

- 1) законодавством України;
- 2) рішенням адміністрації підприємства;
- 3) законодавством України та рішенням адміністрації підприємства.

22. Метою управлінського обліку є:

- 1) складання фінансових документів для зовнішніх споживачів;
- 2) допомога адміністрації в плануванні діяльності підприємства, управління нею та контролю за цією діяльністю.

23. Базова структура управлінського обліку:

- 1) різна, залежно від цілей використання інформації, але завжди зіставляють затрати і результати;
- 2) обов'язкова рівність: активи = зобов'язання + капітал.

24. Основними положеннями управлінського обліку є:

- 1) загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку;
- 2) все, що корисне для управління.

25. Ступінь точності інформації управлінського обліку:

- 1) багато приблизних оцінок;
- 2) незначна кількість приблизних оцінок.

26. Ступінь відповідальності при веденні управлінського обліку визначають:

- 1) законодавчими актами;
- 2) адміністрація підприємства.

27. Ведення управлінського обліку регламентоване:

- 1) податковим законодавством;
- 2) наказом про облікову політику підприємства;
- 3) національними положеннями (стандартами) обліку.

28. Стратегії за конкурентною позицією поділяють на:

- 1) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- 2) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- 3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- 4) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

29. Стратегії за ієрархією у системі управління поділяються на:

- 1) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження;
- 2) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- 3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- 4) стратегії зростання, утримання, скорочення.

30. Для окремих структурних одиниць корпорації (представництв, філій) розробляють:

- 1) ділову стратегію;
- 2) корпоративну стратегію;
- 3) операційну стратегію;
- 4) функціональну стратегію.

31. Процес визначення зв'язків організації з її оточенням, який полягає у реалізації обраної мети і спрямований на досягнення бажаного стану шляхом ефективного розподілу ресурсів – це визначення:

- 1) стратегії;
- 2) стратегічного управління;
- 3) стратегічного планування;
- 4) стратегічного менеджменту.

32. Які з наведених нижче параметрів не відповідають визначенню стратегічного управління:

- 1) ефективність діяльності залежить від своєчасності й точності реакції на зміни ринку;
- 2) увага на пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі;
- 3) орієнтація на короткотермінову і середньотермінову перспективу;
- 4) працівники – це основа організації, її цінність і джерело добробуту.

33. Відповідно до концепції життєвого циклу підприємство проходить стадії циклу в наступній послідовності:

- 1) зародження → функціональна спеціалізація → децентралізація → співробітництво → відносини сімейного типу;
- 2) зародження → відносини сімейного типу → функціональна спеціалізація → співробітництво → децентралізація;
- 3) зародження → співробітництво → децентралізація → функціональна спеціалізація → відносини сімейного типу;
- 4) зародження → співробітництво → функціональна спеціалізація → децентралізація → відносини сімейного типу.

34. Аналіз поточного стану підприємства є початковим етапом підготовки стратегічного плану при застосуванні:

- 1) планування з виділенням невизначених подій;
- 2) підходу «від досягнутого»;
- 3) адаптаційного підходу;
- 4) оптимізаційного підходу.

35. Предметом стратегічного аналізу є:

- 1) окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти;
- 2) організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які розглядають із погляду зміцнення позицій на ринку в довготерміновому аспекті;
- 3) позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у близькому майбутньому;
- 4) трудові, фінансові й матеріальні ресурси підприємства, а також господарські процеси і чинники, які на них впливають, для оцінки поточного стану підприємства.

36. До об'єктів стратегічного управління не належать:

- 1) підприємство у цілому;
- 2) сегменти бізнесу;
- 3) варіанти стратегічних рішень;
- 4) окремий підрозділ підприємства.

37. Методи імітаційного моделювання використовують для аналізу стратегії і прийняття управлінських рішень;

- 1) стратегічного аналізу продукту;
- 2) аналізу макрооточення підприємства;
- 3) стратегічного фінансового аналізу.

38. За яким рівнем невизначеності для визначення стратегії проводять аналіз на основі кількох базових сценаріїв із «плаваючими» змінними:

- 1) достатньо чітке майбутнє;
- 2) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 3) майбутнє у вигляді діапазону;
- 4) повна невизначеність майбутнього.

39. З чого починають стратегічний аналіз (перший етап):

- 1) із аналізу результатів виконання;
- 2) із аналізу можливостей;
- 3) із аналізу досвіду;
- 4) із аналізу ідеї.

40. Що є результатом стратегічного аналізу:

- 1) стратегія;
- 2) стратегічний план;
- 3) системна модель об'єкта і його оточення;
- 4) стратегічне управлінське рішення

41. Матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DMP використовують при здійсненні стратегічного аналізу:

- 1) організації;
- 2) продукту;
- 3) безпосереднього оточення;
- 4) макрооточення.

42. Початок використання грошового потоку для оцінки ефективності бізнесу належить до періоду:

- 1) 1920-х років;
- 2) 1970-х років;
- 3) 1980-х років;
- 4) 1990-х років.

43. Множинне вимірювання одиничних подій у РМЧ-вимірюванні здійснюють за допомогою:

- 1) кібернетичних моделей;
- 2) систем із сенсорною інтеграцією;
- 3) систем із одноелементним фокусуванням;
- 4) розподілених експертних систем.

Завдання

Завдання 1.1.

Оцінити рівень невизначеності в сучасній ситуації на таких вітчизняних ринках (за вибором), як:

- 1) туристична індустрія;
- 2) аграрний сектор;
- 3) хімічна промисловість;
- 4) побутові послуги;
- 5) фармацевтична промисловість;
- 6) вугільна промисловість;
- 7) зовнішня торгівля;
- 8) ринок фінансових інструментів;
- 9) ринок нерухомості.

Аргументувати відповідь.

Завдання 1.2.

Визначити, якої стратегії дотримується підприємство? Чи використовує воно диференціацію? Лідерство? Сегментування? Детально обґрунтувати відповідь, урахувавши наведені дані:

Вихідні дані: компанія «Одеса» добре відома завдяки високоякісній продукції дитячого харчування. Так само успішно «Одеса» конкурує на інших ринках, випускаючи фруктові соки і напої.

Одна з особливостей компанії «Одеса» – традиційна система побудови організації з високою багаторівневою структурою. З переходом України до ринкової економіки компанія отримала значний поштовх у розвитку діяльності за допомогою додаткового інвестування коштів із боку російських партнерів. Структура фірми також змінилася, і нині дає можливості для просування по службі. Усі працівники ведуть облік свого робочого часу. Керівництво компанії преміює працівників, прагнучи утримати їх. Проте офісні та виробничі приміщення потребують оновлення. Гроші, заощаджені на офісах, вкладають у краще устаткування і художнє оформлення продукції. Компанія «Одеса» використовує новітні методи виготовлення продукції, і якість є вищим пріоритетом.

Сьогодні «Одеса» має два великих бізнеси й один трохи менший. Із логотипом «Одеса», як уже було наголошено, асоціюється

насамперед «дитяче харчування». Компанія також відіграє значну роль у виробництві фруктових соків, напоїв, зокрема таких, як «Фруктово-ягідні соки», «Морси». Крім того, «Одеса» веде прибутковий бізнес морозива.

Після періоду швидкого зростання та лідерства на ринку в 1970-х роках «Одеса» протягом останнього часу почала здавати позиції іноземним конкурентам, які виходять на вітчизняний ринок дитячого харчування. Керівництво фірми відмовилося розширювати асортимент дитячого харчування, вважаючи його достатнім, традиційним високоякісним. Окрім того, компанія «Одеса» з виробництва соків, незважаючи на їх високу якість і низьку ціну, потерпає від конкурентів, таких як «Галичина», «Сандора», «Наш сад».

Компанія «Одеса» також має труднощі після нових нападок на виробництво морозива. Хоча згадувана компанія «Одеса» провела чергу рекламних кампаній і випустила кілька нових продуктів, ще рано казати, чи відновить ця фірма своє становище. За об'єктивними оцінками, «Одеса» має досить ефективну маркетингову політику, але разом із тим і консервативний погляд на просування товарів та організацію бізнесу, тому слід розробити напрямки стратегічного зростання компанії на ринку України.

Завдання 1.3.

Визначити, які підходи використовує компанія «Альфа» у стратегії на рівні корпорації? Які підходи застосовує у стратегії на рівні бізнесу? Чи має компанія синергійний ефект? Детально обґрунтувати відповідь, ураховуючи наведені дані:

Вихідні дані: Корпорація «Альфа» останніми роками пройшла через три серйозні перетворення. Насамперед, менеджери взяли курс на ризиковану стратегію диверсифікації – фірма започаткувала серію різних бізнесів: транспорт, дизайн, медицина, пакування, туризм, електроніка, нафта, банківська справа, торгівля меблями, устаткуванням, товарами, автомашинами, спорт і охорона. Кілька років тому, усвідомивши, що справи не найкращі, керівництво прийняло нову стратегію: продати більшість не пов'язаних між собою бізнесів і пустити виручку на закупівлю нових, які впишуться в обмежене число ринків. Цю другу фазу стратегічного планування почали втілювати в життя у кінці 1990-х років. У ці роки корпо-

рація збільшила обсяг продажу на 25% і вирішила, що бізнес буде будувати за п'ятьма основними напрямками. Перший із бізнесів – торгівля автомашинами та устаткуванням. Придбання кількох компаній дало змогу фірмі «Альфа» стати одним з основних вітчизняних виробників устаткування для автосервісу. Другий бізнес – транспортні послуги. Третій бізнес – банківські та фінансові послуги. Четвертий бізнес – юридичні послуги і охорона. П'ятий – туристичний бізнес, шостий – фармацевтична промисловість і приватні лікарні.

«Альфа» розробила інноваційну стратегію для кожного з цих бізнесів, яка передбачає поєднання регіональних бізнесів у національну організацію. Це дає фірмі змогу одержувати економію в результаті значного обсягу, пов'язаного зі широкомасштабними діями щодо охоплення всіх місцевих ринків одночасно. Наприклад, «Альфа» придбала кілька відомих туристичних агенцій. На рекламі цих компаній розміщено логотип «Альфа». Аналогічний підхід застосовують при реалізації фармацевтичної продукції. Ці підходи привели до зростання корпоративних прибутків. Наприклад, загальний обсяг продажу компанії зріс в чотири рази за два роки. Прибутки зростають такими ж темпами. Проте у 2004 р. фірма почала третій етап стратегічного планування, пов'язаний із серією скорочень. Схема скорочень передбачає продаж 25 зі 165 підприємств у всій країні та скорочення штату працівників із 27 тис. до 9 тис. чоловік. На черзі ще одна проблема для компанії – «криза екології». Більшість товарів фірми «Альфа» по-різному сприймають різні категорії населення. Крім того, певну частину бізнесу здійснюють через зони вільної торгівлі, що нині перебувають під жорстким контролем держави.

Питання для опрацювання

1. *Інформаційна база стратегічного аналізу.*
2. *Врахування фактора часу в оцінці теперішньої і майбутньої вартості грошових потоків підприємства, цінних паперів та в інвестиційній діяльності.*
3. *Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економічною діяльністю підприємства.*

Питання до семінару

1. Які основні підходи до розуміння середовища організації ви знаєте?
2. У чому суть і значення аналізу зовнішнього середовища організації?
3. У чому суть і значення аналізу внутрішнього середовища організації?
4. Основні підходи до формулювання стратегій. Етапи розвитку управлінського обліку. Передумови його виникнення.
5. Мета та принципи стратегічного планування.
6. Які переваги та недоліки стратегічного планування?
7. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».
8. Стратегічні проекти та програми, їх основа і значення

Теми рефератів

1. Важливість аналізу середовища: внутрішнього та зовнішнього в роботі підприємства.
2. Стратегія управління підприємством.
3. Основні концепції стратегічного планування.
4. Використання моделей стратегічного планування у діяльності сучасного підприємства,
5. Історія розвитку управлінського обліку.
6. Проблеми становлення та розвитку управлінського обліку в Україні.
7. Управлінський облік в інформаційній системі підприємства.
8. Користувачі інформації та види обліку.
9. Становлення системи стратегічного управління.
10. Проблеми і перспективи використання стратегічного управління у вітчизняних умовах.
11. Сучасний стан розвитку стратегічного аналізу в Україні та розвинених країнах.
12. Роль прогнозування у системі управління бізнесом.
13. Вибір стратегії діяльності підприємства в умовах ринкової (або трансформаційної) економіки.
14. Науковий внесок вчених-аналітиків у розвиток методології стратегічного аналізу.

15. Діяльність підприємств в умовах глобалізації світових ринків.

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз грошових потоків підприємства для прийняття стратегічних рішень.

Ситуація 1. Підприємство реалізувало товарів і послуг на суму 750 000 грн. Собівартість проданого товару і послуг – 514 000 грн., у тому числі амортизаційні відрахування – 20 000 грн. Податок на прибуток становить 107 594 грн.

Визначити суму грошового потоку і пояснити його значення в управлінні та прогнозі господарської діяльності підприємства.

Ситуація 2. Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід: 1-й рік – 120 тис. грн.; 2-й – 180 тис. грн.; 3-й – 240 тис. грн.; 4-й – 300 тис. грн.; 5-й – 360 тис. грн.

Активи, що коштують 600 тис. грн., будуть амортизовані протягом наступних п'яти років. Врахувати і проаналізувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

а) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15%; 2-й рік – 22%; 3, 4, 5 роки – 21%);

б) рівномірного нарахування зносу;

в) подвійно-понижуючий балансовий;

г) врахування цілих значень років служби. При аналізі використати табл. 1.1–1.4. Зробити висновки.

Таблиця 1.1

Визначення амортизаційних відрахувань методом прискореного компенсування витрат і грошових потоків (тис. грн.)

Рік	Чистий дохід	Амортизація	Грошовий потік
1			
2			
3			
4			
5			

Таблиця 1.2

**Визначення амортизаційних відрахувань
методом рівномірного нарахування
зносу і грошових потоків (тис. грн.)**

Рік	Чистий дохід	Амортизація	Грошовий потік
1			
2			
3			
4			
5			

Таблиця 1.3

**Визначення амортизаційних відрахувань
подвійно-понижуючим балансовим методом
і грошових потоків (тис. грн.)**

Рік	Чистий дохід	Балансова вартість (недоамортизована)	Амортизація	Грошовий потік
1				
2				
3				
4				
5				

Таблиця 1.4

**Визначення амортизаційних відрахувань
методом урахування цілих значень
років служби і грошових потоків (тис. грн.)**

Рік	Чистий дохід	Норма амортизації	Амортизація	Грошовий потік
1				
2				
3				
4				
5				

Завдання 2. Аналіз теперішньої і майбутньої вартості інвестицій. Розрахуйте та проаналізуйте теперішню і майбутню вартість інвестицій за даними таких економічних ситуацій.

Ситуація 1. Інвестор зробив вклад у сумі 100 тис. грн на 3 роки під 20% річних. Яку суму він отримає через цей період?

Ситуація 2. Підприємство одержало короткотермінову банківську позику в сумі 150 тис. грн. на півроку під річну відсоткову ставку 25%. Яку суму з урахуванням відсотків воно має повернути банку?

Ситуація 3. Яким є розмір нарахованого платежу за облігацією з номінальною ставкою 100 тис. грн., якщо річна відсоткова ставка становить 12%, а платежі виплачують двічі на рік?

Ситуація 4. Підприємство одержало вексель від покупця за реалізовану продукцію на суму 30 тис. грн. із платежем 1 жовтня. Воно вирішило облікувати вексель у банку 20 вересня. Облікова ставка –18%.

Визначити суму, яку отримає підприємство під цей вексель.

Ситуація 5. Підприємство передбачає вкласти вільні грошові кошти 150 тис. грн. під 20% річних на депозитний рахунок на півроку. Прогнозований рівень інфляції за цей період зростає на 3,5%. Підрахувати та проаналізувати майбутню реальну і номінальну вартість внеску.

Ситуація 6. Підприємство одержує банківську позику на 3 роки в сумі 30 тис. грн. під 20% річних. Підрахувати загальну майбутню вартість позики з урахуванням складних відсотків.

Ситуація 7. Підприємство має намір вкласти гроші в цінні папери під 20 складних річних відсотків для одержання через 3 роки 500 тис. грн. Підрахувати теперішню вартість внеску в цінні папери.

Завдання 3. Аналіз інвестицій у цінні папери.

Акціонерне товариство випустило 10 тис. звичайних акцій на загальну суму 10 млн грн. Дивіденди на кожну акцію становлять 15%, чистий прибуток товариства – 2,4 млн грн. Ринкова ціна акцій – 2800 грн. Визначити і проаналізувати показники ефективності використання акціонерного капіталу та доцільність придбання акцій цього товариства.

Завдання 4. Пов'язати наведені терміни з їх змістом. Відповідь звучатиме, наприклад, «1.А», що означатиме: термінові під номером 1 відповідає зміст, позначений літерою «А».

Термін	Зміст
1. Податковий облік	А. Економічна система, пов'язана з підготовкою і забезпеченням системи управління інформацією при інвестиційній, операційній та фінансовій діяльності, яка дає змогу, розробляти і в комплексі приймати найефективніші оперативні, тактичні й стратегічні рішення на різних рівнях управління підприємством.
2. Управлінський облік	Б. Дає інформацію, яку використовують при складанні фінансової, статистичної та управлінської звітності. Фактично це облік усіх основних процесів на підприємстві та процесів, що безпосередньо на них впливають: облік випуску продукції, виконання робіт, надання послуг, для чого було створене підприємство. При здійсненні такого обліку першочергове значення належить оцінці собівартості виробленої продукції, виконаної роботи, до того ж, особливе значення має вартість одиниці виконаної роботи, одиниці випущеної продукції.
3. Виробничий облік	В. Це облік фактичної величини затрат, доходів, зобов'язань, майна та ін., метою якого є характеристика фінансового стану минулої діяльності підприємства.
4. Фінансовий облік	Г. Це процес виявлення, вимірювання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовує управлінська ланка для планування, оцінки та контролю всередині підприємства.
5. Управлінський облік	Д. Вивчає і контролює масові суспільно-економічні та окремі типові явища й процеси.
6. Статистичний облік	Е. Можна визначити як «звернення уваги» працівників апарату управління.
7. Управлінський облік	Є. Чітко регламентований податковим законодавством.

Стратегічний аналіз

Завдання 5. Дати визначення принципам управлінського обліку. Для цього пов'язати наведені терміни з їх змістом аналогічно до завдання 5.

Термін	Зміст
(1) Принцип методичної незалежності	А. За будь-яких видів діяльності слід постійно зіставляти затрати в результаті діяльності з отриманим результатом. При цьому результат має перевищувати затрати.
(2) Принцип комплексності	Б. При підготовці інформації слід враховувати всі варіанти, однак вибирати найоптимальніший для прийняття управлінських рішень.
(3) Принцип «різна собівартість для різних цілей»	В. Управлінський облік поєднує не лише облік затрат, а й планування, контроль, аналіз, регулювання. Всі ці функції реалізують одночасно, в комплексі та взаємозв'язку.
(4) Принцип відповідальності	Г. Приймаючи рішення на будь-якому рівні й, вибираючи найоптимальніше з них, пріоритетними слід вважати інтереси підприємства в цілому
(5) Принцип багатоваріантності	Д. Кожне підприємство встановлює свої правила організації, методології ведення управлінського обліку.
(6) Принцип результативності	Е. Залежно від мети, тобто для прийняття конкретних управлінських рішень, використовують різну інформацію для формування собівартості, тому й вартісний розмір собівартості буде різним.
(7) Принцип орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства	Є. За величину затрат і результатів відповідає особа, яка їх контролює.

Модульний контроль № 1 (тема1)

- Метою стратегічного аналізу є...
- При правильному використанні стратегічного аналізу виконують такі функції...

- Аналіз середовища – це...
- Зовнішнє середовище – це...; Проміжне середовище – це...
- Внутрішнє середовище організації – це...
- При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:...
- Потенціал – це...
- Виробничий потенціал підприємства становить...
- Ресурсний підхід – це підхід, зорієнтований на...
- Структурний підхід – це підхід, зорієнтований...
- Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід – це підхід, спрямований...
- Виробничий потенціал – це...
- Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це...
- У стратегічному управлінні конкурентоспроможність найчастіше розглядають у двох аспектах:...
- Конкурентоспроможність підприємства – це...
- Параметри конкурентоспроможності – це...
- Технічні параметри – це...
- Економічні параметри визначають...
- Нормативні параметри визначають...
- Показники конкурентоспроможності – це...
- Визначення стратегій – це...
- Стратегічне планування – це...
- Мета стратегічного планування –...
- Визначення конкурентоспроможності –...
- Характеристики стратегічної програми – це...

Варіант 1.

1. Перерахуйте фактори, що належать до зовнішнього середовища. Наведіть приклади.
2. Переваги та недоліки стратегічного планування.

Завдання.

Акціонерне багатопрофільне товариство «Товари Тернопільщини» діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює оптову та роздрібну торгівлю товарами народного споживання, надає різноманітні послуги населенню великого

міста. Вам потрібно перерахувати фактори зовнішньої та внутрішньої дії, що впливають на його діяльність.

Варіант 2.

1. Які властивості потрібно враховувати при побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища?
2. Що таке конкурентоспроможність підприємств?

Завдання

ВАТ «Дарна» створено в січні 2007 р., статистичний фонд підприємства – 1394530 грн. Номінальна вартість акцій становить 0,25 грн.

Середньоспискова чисельність працівників – 104 особи, в т. ч. 42 особи – працівники апарату управління.

Акції підприємства розподіляють так: 2348154 акцій належить трудовому колективові (в т. ч. 53,3% – працівникам апарату управління); 521812 акцій – інвестиційній компанії («РК»); 782718 акцій – фонду комунальної власності району, де розташоване підприємство:

1304530 акцій – холдинговій компанії «Довіра»; 260906 – іншим фізичним особам.

Підприємство «Дарна» розташоване у «спальному» районі великого обласного центру. Продає товари непродовольчої (60%) та продовольчої груп. Режим роботи: з 7³⁰ до 18³⁰, перерва – з 12³⁰ до 13⁰⁰.

Для оперативного управління підприємством обрані правління, ревізійна комісія, спостережна рада (до якої належать 3 особи з правління ВАТ).

Основні показники, що характеризують діяльність підприємства, наведені в таблиці.

У квітні 2007 р. холдингова компанія «Довіра» звернулася з вимогою про проведення позачергових зборів вищого органу управління підприємства. Мотивація:

- збори акціонерів утворили органи оперативного управління підприємства та контролю з порушенням законодавства;
- рішенням останніх зборів акціонерів, на яких були присутні власники 58% акціонерного капіталу, прийняті заходи

щодо зміни спеціалізації підприємства та його асортиментної політики, що не відповідають характеристикам сучасного становища ВАТ «Дарна»;

- підприємство значно знизило ефективність своєї діяльності, а витрати на утримання апарату управління збільшилися.

Основні показники, що характеризують діяльність підприємства ВАТ «Дарна»

Показники	Одиниці виміру	2005 р.	2006 р.
1. Т / об	Грн.	25549	38019
В т. ч. прод. група		3833	15208
непрод. група		21716	22811
2. Валовий дохід	Грн.	5636	6463
3. Операційні витрати	Грн.	1027	1357
4. Фонд оплати праці	Грн.	392	438
В т. ч. апарату управління		184	221
5. Балансовий прибуток	Грн.	4609	5106
6. Обов'язкові платежі	Грн.	4473,90	5024,30
7. Чистий прибуток	Грн.	135,1	81,7
8. Капітал підприємства, в т. ч. власний капітал	Грн.	22281,8 12446,20	22619,10 12452,80
9. Загальна площа	м. кв.	1490	1490
Торговельна площа	м. кв.	860	860

Згідно з наведеними даними охарактеризуйте діяльність підприємства. Складіть стратегічний план його розвитку. Проаналізуйте правомірність вимог щодо скликання позачергових зборів акціонерів за кожною позицією, що зазначені.

Варіант 3.

1. Мета та принципи стратегічного планування.
2. Перерахуйте фактори, що належать до внутрішнього середовища. Наведіть приклади.

Стратегічний аналіз

Завдання

ТЗОВ «Євромеблі» працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це товариство має порівняно великий штат працівників, а саме 256 осіб, із них 32 особи – управлінський персонал. Проаналізуйте вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.

№ з/п	Найменування фактора внутрішнього середовища	Зміст фактора внутрішнього середовища	Позитивний вплив фактора на функціонування підприємства	Негативний вплив фактора на функціонування підприємства
1	Місія	Чітко сформульована місія функціонування підприємства	1... 2... 3... 4... 5...	1... 2... 3... 4... 5...
2.	Цілі	Перелік основних цілей		
3.	Завдання	Перелік дій для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства		
4.	Організаційна структура	Тип організаційної структури	Заповнюють після вивчення теми «Організація взаємодії та повноважень»	
5.	Технології	Перелік необхідних технологій, що забезпечують процес функціонування підприємства		
6.	Персонал	Склад персоналу, вимоги до працівників (освіта, рівень кваліфікації та ін.)		

Варіант 4.

1. Основні підходи до формулювання стратегій.
2. У чому мета стратегічного аналізу?

Завдання.

ВАТ «Ардо» є самостійним статутним суб'єктом.

Т/об у сумарному виразі за 2007 р. становив 167337 грн.

Структура т/об складається з:

- продовольчої групи товарів у сумі 78137 грн.,
- непродовольчої групи в сумі 89200 грн. Торгова площа становить 126,6 м. кв.

Основні показники господарської діяльності підприємства:

Показники	2006 р.	2007 р.
1. Т/об, грн.	176450	167337
у т. ч. прод. товари	80140	78137
непрод. товари	96310	89200
2. Валовий дохід	40160	39202
3. Операційні витрати	32373	37975
4. Товарні запаси разом, грн.	318100	414910
у т. ч. прод. товари,	268800	372280
непрод. товари	49300	42630
5. Операційний прибуток, грн.	7787	1227

Керівництво комерційною діяльністю ВАТ «Ардо» та функції планування доручено заступникові директора зі загальних питань.

Показники діяльності за 2007 р. значно погіршилися.

Значне зниження т/об зумовлено насамперед недостатньою різноманітністю асортименту та високими цінами.

Дослідження ефективності укладення комерційних угод показало недостатній рівень організації основного виду діяльності підприємства.

Складіть стратегічний план розвитку даного підприємства. Відповідь обґрунтуйте.

Варіант 5.

1. Сутність виробничого потенціалу. Оцінка виробничого потенціалу.
2. Основні передумови переходу до стратегічного планування.

Стратегічний аналіз

Завдання.

ВАТ «Моторс» працює як статутний об'єкт. Займається торгівлею автомобілями, запчастинами, аксесуарів до них. Згідно з наведеною таблицею проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства.

№ з/п	Найменування фактора зовнішнього середовища	Зміст фактора зовнішнього середовища	Позитивний вплив фактора на функціонування підприємства	Негативний вплив фактора на функціонування підприємства
Фактори зовнішнього середовища прямої дії				
1.	Законодавчі акти	Закони «Про підприємства», «Про підприємництво», «Про господарські товариства» та ін.	1. Регулювання підприємницької діяльності 2. ... 3. ... 4. ...	Суперечності законодавчої та виконавчої влади
2.	Постачальники			
3.	Конкуренти			
4.	Споживачі			
5.	Система економічних відносин у державі			
6.	Профспілки			
7.	Партії та інші громадські організації			
...	...			
Фактори зовнішнього середовища непрямой дії				
1.	Стан економіки			

№ з/п	Найменування фактора зовнішнього середовища	Зміст фактора зовнішнього середовища	Позитивний вплив фактора на функціонування підприємства	Негативний вплив фактора на функціонування підприємства
2.	Особливості економічних відносин			
3.	Стан техніки та технологій			
4.	Соціально-культурні обставини			
5.	Науково-технічний прогрес			
6.	Політичні обставини			
7.	Міжнародне оточення			
8.	Міжнародні події			
...	...			

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 408 с.
4. *Бригхем С. Ф.* Основы финансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

5. *Головко Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
6. *Костирко Л. А.* Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація: Моногр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 560 с.
7. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
8. *Галасюк В. В.* Проблемы теории принятия экономических решений: Моногр. – Днепропетровск: Наука и образование, 2000. – 296 с.
9. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.:КНЕУ, 2000. – 258 с.
10. *Куденко Я. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
11. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с
12. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
13. *Родионова В. Н.* Проектний аналіз. – К.: ТОВ «Вид-во Лібра», 1998. – 368 с.
14. *Родионова В. П., Федоркова П. В., Чекуменев А.П.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
15. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
16. *Фаріон І. Д. , Чичун В. І.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз» / За ред. проф., докт. екон. наук Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 2.

АНАЛІЗ

ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. Системи стратегічного вимірювання.
2. Стратегічний план діяльності підприємства.
3. Класифікація стратегій підприємства.
4. Стратегічна піраміда (за А. Томсоном і Дж. Стріклендом), базові корпоративні стратегії, стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрального зростання, стратегії скорочення.
5. Основні фактори вибору стратегії.
6. Вибір стратегій для підприємств, котрі можна віднести до великого, середнього і малого бізнесу
7. Аналіз здійснення поточної стратегії.
8. Оцінення обраної стратегії

2.1. Системи стратегічного вимірювання

У сучасних економічних умовах для аналізу досягнутих результатів діяльності підприємства використовують **системи стратегічного вимірювання**. Вони сукупно становлять ідентифікацію, розвиток, зв'язок, збирання та оцінку вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних із виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники необхідно обов'язково зосереджувати саме на результатах, що, як правило, пов'язують із оцінкою продукції (послуг) підприємства з боку споживачів, хоча результати не слід обмежувати тільки ними. Об-

Стратегічний аналіз

слуговування – типові об'єкти стратегічного вимірювання – практично не піддаються монетарній оцінці.

Стратегічне вимірювання здійснюють за наступними етапами:

На першому етапі збирають необхідні дані, **на другому** ці дані аналізують та оцінюють, **на третьому** – отримані результати об'єднують.

Важливими питаннями у системі стратегічного вимірювання є:

- 1) Яке вимірювання застосовується – одиничне чи множинне?
- 2) Що вимірюють – окремі події чи процеси?

Господарські події прийнято визначати як економічні й неекономічні операції, як різноманітні взаємодії між суб'єктами господарських стосунків. Якщо ці події вдається чітко визначити, а окремі господарські операції та взаємодії логічно ізолювати одну від одної, процес вимірювання результатів (який може бути ітеративним процесом) значно спрощується.

Існують важливі відмінності між вимірюванням подій і процесів. Як правило, показники, орієнтовані на окремі події, є досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентноздатності, таких як рівень сервісу, якість, низькі витрати чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються у бізнес-процеси, але все-таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

Показники, орієнтовані на процеси, виконують важливу функцію, дозволяючи визначити, як не відстати від конкурентів. Перевага вимірювання господарських процесів обумовлюється тим, що вони мають спільний «генетичний код» з діловими стратегіями. Тому коли вимірюються процеси, вимірюється і виконання стратегій. У багатьох випадках результати такого вимірювання призводять до зміни стратегічного напрямку і перепроєктування ключових бізнес-процесів, тобто до реального відображення адаптивної реакції на зміни, що виникають під час реалізації стратегії.

Характеристика систем стратегічного вимірювання виробничих одиниць; сутність збалансованої системи BSC, сфери її застосування; система показників Мейзела і класична модель Каплана і Нортон, їх сутність і відмінності; характеристика системи показників відповідальності (ASC) і моделі ділової переваги (BEM); піраміда результативності і особливості її використання.

Економічне обґрунтування виробничих одиниць здійснюють, визначаючи сфери їх застосування та впливу на результати діяльності підприємства. Тому аналіз виробничих одиниць та їх вплив на результати діяльності виконують на основі використання однакових систем і показників.

У цілому економічне обґрунтування виробничих одиниць і аналіз результативності бізнесу здійснюють у три етапи. **На першому етапі** збирають необхідні дані, **на другому** – ці дані аналізують та оцінюють, **на третьому** отримані результати об'єднують.

Для здійснення цих напрямів аналізу використовують наступні системи показників: *BSC (Balanced Scorecard – BSC)*, *система показників відповідальності (ASC)*, *модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)*, *піраміда результативності МакНейра*.

Система показників BSC охоплює стратегічно важливі напрями компаній і виробничих одиниць. Основна сфера впровадження BSC – це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії. Для впровадження цієї системи напочатку має бути створена проектна група з відповідальних працівників підприємства і консультантів. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження та відповідає за його успіх. Перше завдання проектної групи – визначення цілей. За допомогою відображення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки «причина – результат» між обраними цілями. Потім обрані показники аналізують і пропонують висновки для здійснення управлінських дій.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між самим підприємством та різними зацікавленими сторонами (виробничими одиницями). Послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, що надало підприємство цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.

5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) є в цілому статичною, її елементами служать виробничі одиниці й взаємозв'язки між ними, які визначають із допомогою так званої «імовірнісної логіки». У системі стратегічного управління BEM можна застосовувати на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.
2. Активний рівень здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести до систем планування та управління.

Піраміду результативності МакНейра використовують для тотального управління якістю, організації виробництва та функціонального бухгалтерського обліку виробничих одиниць. Піраміда результативності охоплює чотири організаційних рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яку застосовують для впровадження корпоративної конкурентної стратегії. Завдання із впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядають як зв'язуючі ланки між такими поняттями, як стратегія та діяльність.

Для групування даних використовують матрицю **«Важливість / Результативність»**. Цю модель застосовують, зокрема, під час розроблення стратегії функціонування виробничих одиниць для групування і ранжування факторів конкурентноспроможності, таких, як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожному із цих факторів надають відповідної ваги, згідно з якою оцінюють їх відповідна важливість.

2.2. Стратегічний план діяльності підприємства

Визначення місії і стратегічних цілей, вибір стратегії дій – головні завдання у визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко- і довготермінових стратегічних цілей, а також тих кроків та дій, що здійснюватимуть для досягнення кінцевих результатів, – усе це разом становить *стратегічний план* діяльності підприємства.

Стратегічний план створюють для того, щоб допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється. У стратегічному плані враховують, із одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Зважають також внутрішні (господарські) фактори розвитку і зовнішні (ринкові) фактори, які можуть бути сприятливими чи несприятливими.

Стратегічний план має бути інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження у поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Отже, кінцевим продуктом роботи аналітиків та менеджерів щодо розроблення стратегії підприємства є стратегічний план. У деяких зарубіжних компаніях, особливо великих, документ, що містить стратегічний план на майбутній рік, готують завчасно і розповсюджують серед менеджерів та персоналу. В інших компаніях стратегічний план не поширюють серед персоналу, але їй документ є доступним для спеціалістів-аналітиків.

У багатьох відомих компаніях світу стратегічний план складають на всіх організаційних рівнях корпоративного управління. Наприклад, фірма Nestle, всесвітньо відомий виробник харчових продуктів, формує головний стратегічний план у своїй штаб-квартирі у Швейцарії. Крім того, кожен підрозділ, наприклад, із виробництва кондитерських виробів, розробляє свої стратегічні плани відповідно до основного. Потім складають стратегічні плани у регіональних представництвах. Звичайно, на кожному з цих рівнів розробляють плани різних функціональних підрозділів. Нарешті, розробляють плани для окремих марочних товарів, наприклад, Kit Kat, Lion, Quality Street для кожного національного ринку.

Стратегічний аналіз

Отже, з допомогою стратегічного плану визначають не тільки стратегічні напрями діяльності головної компанії, а й напрями розвитку стратегічних господарських підрозділів, секторів бізнесу та окремих продуктів.

Основними підходами до формування стратегічного плану є:

- *підхід «від досягнутого»;*
- *оптимізаційний;*
- *адаптаційний.*

Планування «від досягнутого» спрямовують на досягнення низки бажаних та цілком реальних цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Зміни стратегії чи організаційної структури розглядають як небажані, оскільки ці зміни можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. Кардинальних заходів із поліпшення систем загального управління, планування, пошуку й аналізу інформації не заохочують. При застосуванні підходу «від досягнутого» мінімізують витрати на формування та підтримку реалізації стратегічного плану.

Оптимізаційний план формують, як правило, у межах раціонального підходу, використовуючи економіко-математичні методи і моделі для ефективнішого використання ресурсів і досягнення:

- *максималізації прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу;*
- *мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва (надання послуг).*

Слабким місцем оптимізаційного підходу є ігнорування багатьох якісних параметрів, що важко формалізувати (якість, надійність, новизна продукції, лояльність і ступінь задоволення покупців, моральний клімат у колективі, знання й навички працівників). Окрім того, результат формування оптимізаційного плану має тенденцію не враховувати початкове становище підприємства і періодично змінюватися стрибком за слабких змін вихідних параметрів.

Така різка зміна параметрів підприємства призводить до зміни пропорцій, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямів розвитку.

Отже, застосування оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності поміркованих чи навіть радикальних змін, що спричиняє нові витрати.

Підсумки впровадження оптимізаційного плану можуть виявитися незадовільними, якщо у ньому запропоновано радикальні зміни. Такі зміни суттєво зачіпають корпоративну культуру та цінності. На жаль, сучасна техніка оптимізації ще не вміє працювати з такою тонкою матерією.

Разом із тим радикальність рекомендацій оптимізаційного плану не унеможливує його корисності. Оптимізаційний стратегічний план дає змогу, як мінімум, отримати діапазон можливих змін стану підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі під час роботи експертів-аналітиків цей діапазон звужується до цілком прийнятної множини варіантів рішень.

Адаптаційний підхід зосереджує на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища – оточення підприємства. Очікувані події поділяють на три основні категорії:

- детерміновані події, ймовірні події, невизначені події.

Для кожної категорії подій застосовують свої методи і прийоми. Усі вони спираються на:

- 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).

Виділення *детермінованих подій* дає змогу завчасно передбачити майбутні зміни і спланувати свої дії у відповідь. Такими детермінованими подіями можуть бути демографічні зміни, що призводять до гарантованих змін у структурі попиту.

Виділення *ймовірних подій* дає змогу спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону. Прикладами ймовірних резуль-

татів можуть бути майбутні валютні курси, терміни завершення робіт, величина інфляції.

Виділення *невизначених подій* помагає завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій. Це дерево має охоплювати не тільки можливі події, а й їхні наслідки та сценарії розвитку.

У процесі складання стратегічного плану інтегрують і координують діяльність функціональних підрозділів, які часто працюють відокремлено і не узгоджено. Отже, стратегічний план – це важливий документ, що має бути інструментом розвитку потенціалу підприємства. У ньому викладають зміст довготермінової стратегії підприємства, ознайомлення з якою допомагає користувачам краще зрозуміти, як фірма збирається діяти у майбутньому і виконувати свою місію.

2.3. Класифікація стратегій підприємства

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляють стратегію;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією у конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляють стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, наявних упродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегію реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;

- пасивну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну і пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характерна:

а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);

б) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);

в) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції»).

Пасивна (реактивна) стратегія характерна:

а) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;

б) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити ці запити);

в) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної і адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

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

2.4. Стратегічна піраміда (за А. Томсоном і Дж. Стріклендом), базові корпоративні стратегії, стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрального зростання, стратегії скорочення

Стратегію розробляють на чотирьох різних організаційних рівнях:

- 1) **корпоративна стратегія** – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому, необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) **ділова стратегія** – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) **функціональна стратегія** – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) **операційна стратегія** – вузла стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів. Стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня і робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими займається. Ця стратегія складається з дій, які приймають для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, та підходів, котрі використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія проявляється у тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях та підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, куди диверсифікувалася компанія.

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає наступних 4 види дій:

1. **Дії щодо досягнення диверсифікації.** Перша проблема диверсифікації – проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості діятиме компанія і як – шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої (стійкого лідера, новоутвореної компанії, проблемної фірми, але з гарними потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде *диверсифікація* обмежуватися кількома галузями промисловості або порширюватиметься на багатьох, що і визначить позицію компанії у кожній із цільових галузей.

2. **Кроки для поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.** Зі зміцненням позиції компанії в обраних галузях корпоративну стратегію концентрують на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення мають бути прийняті стосовно посилення конкурентних позицій у довготерміновій перспективі та прибутковості підприємств, куди вкладено засоби. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішнішими, фінансуючи додаткові потужності й заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, набуваючи іншу компанію, що діє в тій самій галузі й об'єднує два напрямки в один, ефективніший, і/або набуваючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, здійснення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довготерміновим планам корпорації сфер бізнесу.

3. **Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу.** Розширяючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, тими самими покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для неї діяльність у непов'язаних галузях. За ро-

динної диверсифікації компанія має змогу передавати навички досвіду, спільно використовувати потужності, знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, поліпшуючи можливості визначених підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію роблять привабливою спільні зусилля, що дає змогу досягти результатів роботи (синергічної стратегічної відповідності серед родинних господарських підрозділів), які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2 + 2 = 5$ » ще раз доводить, що пов'язана диверсифікація є дуже ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації та, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації у найперспективніші галузі. Різноманітні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових засобів. Керівникові компанії необхідно ранжирувати принадність інвестування в різноманітні сфери діяльності для розподілу засобів у найперспективніші напрямки. Корпоративна стратегія може охоплювати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад, котрі постійно мають низький прибуток або перебувають у непривабливих галузях.

Корпоративну стратегію створюють керівники вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується виробництва яке вони очолюють. Найважливіші стратегічні рішення розглядає і приймає рада директорів корпорації.

Ділова стратегія. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямків, що керівництво розробляє з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях та підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної

діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії у тому, щоб показати, як завоювати сильні довготермінові конкурентні позиції.

Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довготермінової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділову стратегію розробляють із наступних основних напрямків:

1. Реагування на зміни, що відбуваються у даній галузі, в економіці у цілому, в політиці та інших значимих сферах.
2. Розроблення конкурентоспроможних заходів та дій, ринкових підходів, що можуть дати тривку перевагу перед конкурентами.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
4. Розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Між сильною і слабкою діловою стратегією є значна різниця в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у середньому в галузі, й на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розроблення ділової стратегії, що дає тривку конкурентну перевагу, має три грані:

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розроблення характеристик запропонованої продукції, спроможних залучити покупця і виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції буває, як правило, одночасно атакуючою й оборонною – деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

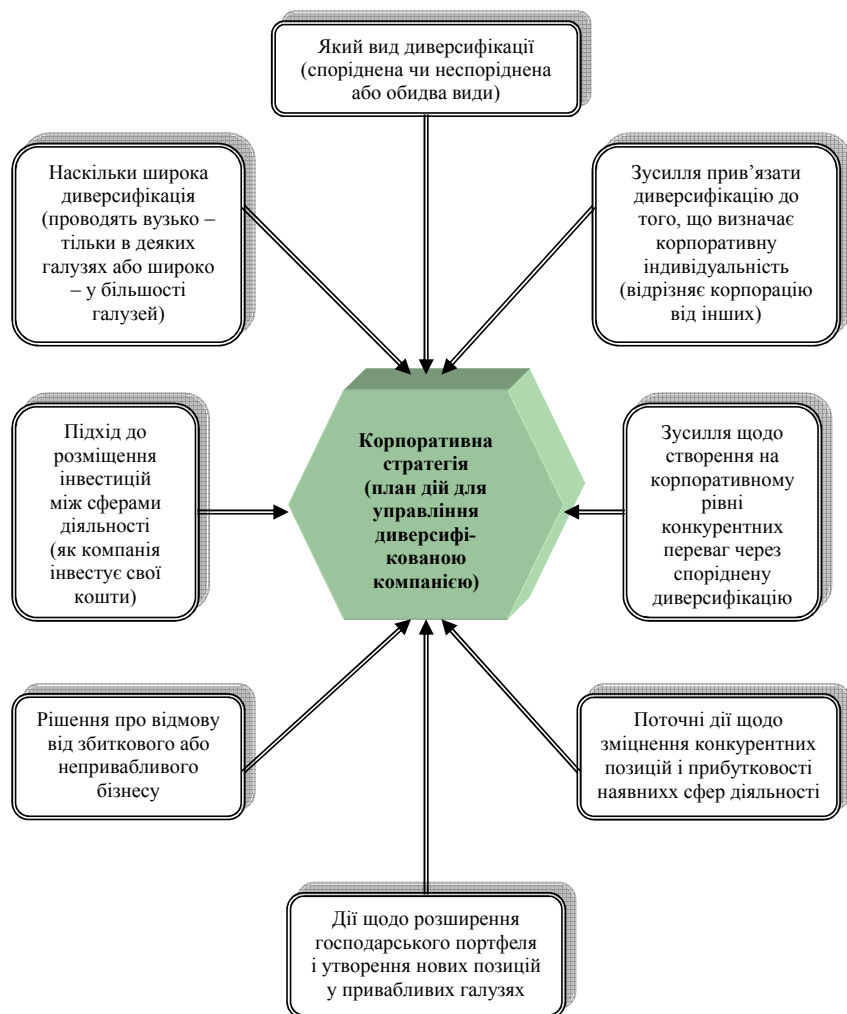


Рис. 2.1. Визначення корпоративної стратегії диверсифікації компанії.

Трьома основними конкурентними підходами при розробленні ділової стратегії є такі:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим бажати одержати конкурентну перевагу, базовану на витратах);

- 2) досягнення диференціації, що ґрунтовано на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- 3) концентрація уваги на невеличкій ніші на ринку шляхом високоякіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації і загальної ділової стратегії. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямків посилюють ділову стратегію.

Функціональна стратегія. Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу.

Функціональна стратегія, хоч і є вужчою порівняно з діловою, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Значна роль функціональної стратегії у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, велике значення функціональної стратегії у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві є планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей та місії компанії.

Базова чи ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Це процес неоднозначний, непростий у зв'язку з тим, що кожен із підрозділів, кожна служба мають своє бачення перспективи. Складність ще й у тому, що функціональні стратегії не завжди стикуються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів.

Серед головних функціональних стратегій виокремлюють:

- а) стратегію маркетингової діяльності;
- б) інноваційну стратегію;
- в) стратегію виробництва;
- г) фінансову стратегію;

Стратегічний аналіз

- г) соціальну стратегію;
- д) екологічну стратегію;
- е) стратегію структурних перетворень.

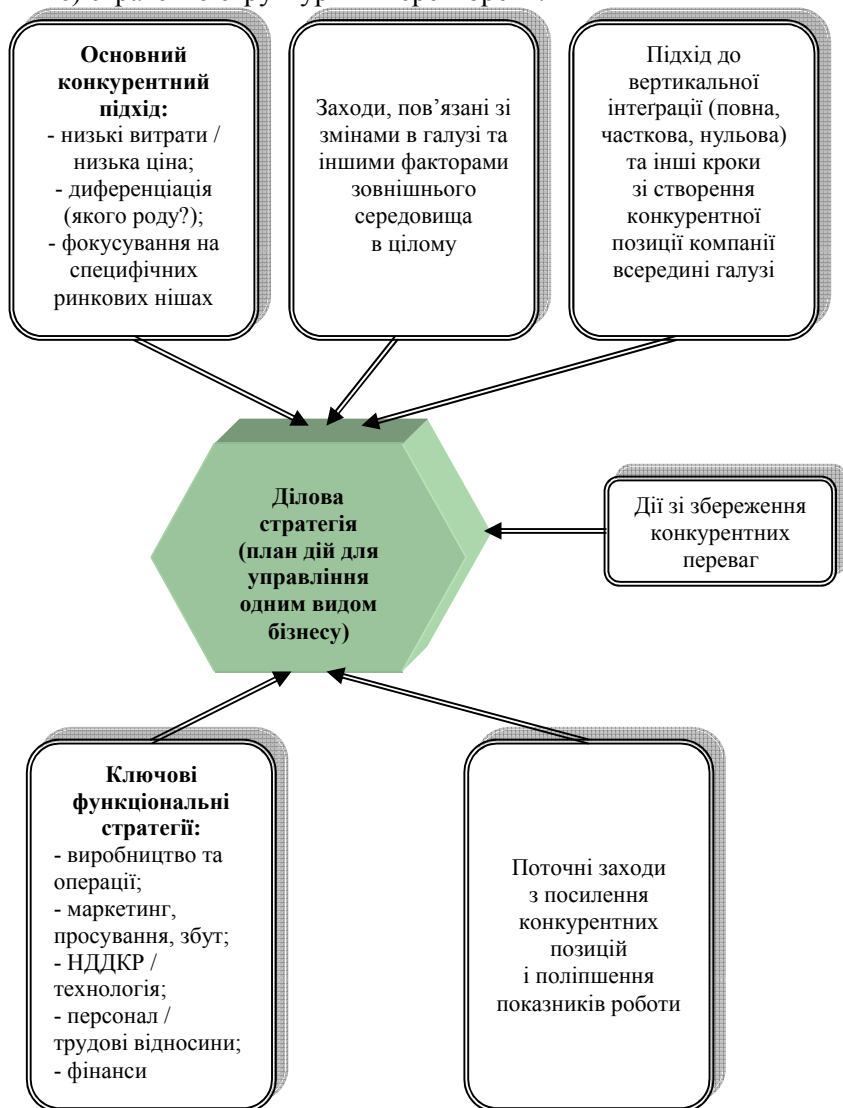


Рис. 2.2. Визначення стратегії для вузькопрофільної компанії.

Функціональні стратегії краще координувати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передають керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності й усунути їх.

Операційна стратегія. Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких має розглянути та прийняти керівництво.

Менеджери середньої ланки управління – складова частина команди з розроблення стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання, і необхідно стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії. Регіональному менеджеру потрібна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні, і метою, окресленою перед цим менеджером. Менеджеру з виробництва необхідна стратегія, взаємозалежна з цілями підприємства, сформульованими у рамках загального плану дій, і з будь-якими стратегічно близькими проблемами, наявними на підприємстві. Менеджеру з реклами потрібна стратегія, що забезпечує максимальну аудиторію для проведення рекламних заходів, але в рамках заданого бюджету.

БАЗОВІ КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Це стосується, зокрема, того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень є на фірмі тощо. Фактично можна сказати, що скільки фірм, стільки ж конкретних стратегій. Однак це не означає, що неможливо провести деяку типологізацію стратегій управління. Аналіз практики вибору стратегій показує, що є загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Як вважає один із провідних теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління М. Портер, наявні три основних підходи до вироблення стратегії поведіння фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний із *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Даний тип стратегій характерний тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї про-

дукції. У результаті цього вона може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати належну організацію виробництва і постачання, передову технологію й інженерно-конструкторську базу, а також досконалу систему розподілу продукції. Щоб домогтися найменших витрат, на високому рівні виконання необхідно здійснювати все те, що пов'язане зі собівартістю продукції, з її зниженням. Маркетинг за даної стратегії не обов'язково має бути високорозвинутим.

Другий підхід до вироблення стратегії пов'язаний зі *спеціалізацією у виробництві продукції*. У цьому випадку фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і високоякісний маркетинг для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію даної фірми, навіть якщо ця продукція дорожча. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати великий потенціал для НДДКР, прекрасних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

Третій підхід стосується *фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль* фірми на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма досконало з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції. Фірма може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе і поєднання цих двох підходів. Однак обов'язковим для здійснення стратегії третього типу є те, що фірма мусить будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку. Тобто, має враховувати у своїх намірах потреби не ринку взагалі, а з цілком визначених чи навіть конкретних клієнтів.

Розглянемо деякі найпоширеніші, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Ці стратегії називають зазвичай *базисними* чи *еталонними*. Вони відображають чотири різних підходи до зростання фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- а) продукт;
- б) ринок;
- в) галузь;
- г) становище фірми всередині галузі;

г) технологія.

Кожний із цих елементів може перебувати в одному з двох станів: наявний стан чи новий. Наприклад, щодо продукту це може бути або рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

СТРАТЕГІЇ КОНЦЕТРОВАНОВОГО ЗРОСТАННЯ

Першу групу еталонних стратегій становлять *стратегії концентрованого зростання*. Це стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і/чи ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цих стратегій фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма шукає можливостей поліпшення свого становища на наявному ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

- *стратегія посилення позиції* на ринку, за якої фірма робить усе, щоб із даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії потребує для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над конкурентами;
- *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- *стратегія розвитку продукту*, яка припускає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, що реалізовуватимуть на ринку, що вже освоїла фірма.

СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНОВОГО ЗРОСТАННЯ

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Фірма може використовувати зазвичай такі стратегії, якщо вона перебуває у сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання й водночас інтегроване зростання не суперечить її довготерміновим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом як придбання власності, так і розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища фірми всередині галузі.

Є два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі й запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції на центр доходів;
- *стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед*, виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, які перебувають між фірмою та кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли фірма не може знайти посередників із високоякісним рівнем роботи.

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ЗРОСТАННЯ

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізують тоді, коли фірма вже не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення чи зменшення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути зменшені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці чи краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія центральної диверсифікованості – базована на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в наявному бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає на основі тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології чи в інших сильних сторонах функціонування фірми. Такими можливостями можуть бути, наприклад, можливості використаної спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від використаної. За даної стратегії фірма має орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань, тому що новий продукт має бути зорієнтований на споживача основного продукту, за своїми якістьми він має бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;
- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із уже виробленими новими продуктами, які реалізують на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності персоналу й особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних грошей тощо.

СТРАТЕГІЇ СКОРОЧЕННЯ

У цих випадках фірми використовують стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій відбувається найчастіше для фірми не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Відрізняють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* є граничним випадком стратегії скорочення, і її здійснюють тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;
- *стратегія «збору врожаю»* припускає відмову від довготермінового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткотерміновій перспективі. Цю стратегію застосовують стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданим, але може дати доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу продукту й продовжує скорочувати виробництво. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;
- *стратегія скорочення* полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довготермінову зміну меж ведення бізнесу. Часто цю стратегію реалізують диверсифіковані фірми тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізують дану стратегію і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або ж початку нових бізнесів, відповідніших довготерміновим цілям фірми. Є й інші ситуації, що потребують реалізації стратегії скорочення;
- *стратегія скорочення витрат* доволі близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат та здійснення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Однак дана стратегія володіє визначеними відмінними рисами, які полягають у тому, що вона більше зорієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація має харак-

тер тимчасових чи короткотермінових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продавати підрозділи чи у доволі великому обсязі основні фонди. У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

2.5. Основні 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.

Врахувати всі перелічені фактори при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети й інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, фактор часу.

До факторів, що найбільше впливають на вибір стратегії (табл. 2.1), слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Не менш важливим фактором слід вважати *розмір організації*.

Ціннісні орієнтації керівників

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

2.6. Вибір стратегій для підприємств, які можна віднести до великого, середнього і малого бізнесу

Стратегії фірми вибирає керівництво – на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Стан галузі та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми мають прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючих фірмам залежно від стану галузі доцільно вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається

ся, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання чи стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми мають поводитися по-іншому. Їм доцільно вибирати ті стратегії, що можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій нема, то вони мусять залишити дану галузь. Наприклад, якщо спроби підсилитись у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного стану, фірма має реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції фірми (рис. 2.3).

Кваліфікація працівників так само, як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії.

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ			
		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	НИЗЬКИЙ	<p>Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішої фірми. Закриття (остання можливість)</p>	<p>Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми). Диверсифікація в суміжні галузі (для передачі досвіду і знань із базової галузі)</p>
	ВИСОКИЙ	<p>Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» на вихід із ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</p>	<p>Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відпаювання частки ринку в слабких конкурентів</p>

Рис. 2.3. Можливі корпоративні стратегії, котрі відповідають становищу на ринку недиверсифікованої компанії.

Цілі фірми додають унікальність й оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. У цілях відображено те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути вибрані відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку й у галузі, так і в потенціалі фірми.

Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведженні фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведження перебувають у набагато кращому становищі й мають для вибору набагато більше число варіантів стратегії, ніж фірми з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв чи до високоякісного технологічного відновлення виробництва. Не володіючи доволі повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може правильно вибирати стратегію фірми.

ВИБІР СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ МОЖНА ВІДНЕСТИ ДО МАЛОГО БІЗНЕСУ

Для організацій, котрі відносять до малого бізнесу, при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар–форма існування організації», відображену на рис. 2.4.

Стратегія копіювання використовують у тому випадку, коли організація належить до малого бізнесу і випускає продукт, що є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренд) має вищу ціну і кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча оригінального продукту через відсутність витрат на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру малі організації впроваджують у тому випадку, коли найдоцільніше виробляти продукцію малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності та гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Для запобігання

залежності від великої фірми бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом *стратегії використання переваг великої організації*. Франчайзинг – одна з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого і малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше велика) компанія укладає договір із малою фірмою про надання їй виняткового права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Доволі часто згідно з договором велика компанія надає послуги та короткотермінові кредити на пільгових умовах, передає в оренду устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує, що підтримуватиме ділові контакти тільки з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

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

Рис. 2.4. Стратегії малого бізнесу.

Стратегії малих організацій спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями і на максимальне використання переваг малого бізнесу.

ВИБІР СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ МОЖНА ВІДНЕСТИ ДО СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Розмір організації оцінюють у більшості країн за чисельністю працівників:

- дуже малі організації – до 20 працівників,
- малі організації – 20–99 працівників,
- середні організації – 100–499 працівників,
- великі організації – 500 і більше працівників.

Цей показник змінюється залежно від галузі. В Україні всі підприємства поділені на три категорії: малі (штат – від 1 до 50 працівників), середні (від 50 до 250 працівників) і великі (більше 250 працівників).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації і темпи розширення ніші, котрої дотримується організація (рис. 2.5).

Темпи зростання організації	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі

Рис. 2.5. Стратегії середнього бізнесу.

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії

великих підприємств із доволі широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження організації застосовують у тому випадку, коли їх розмір залишається практично незмінним і номенклатуру продукції замінюють доволі повільно. При дотриманні цієї стратегії є ймовірність втратити ринки збуту.

Стратегію лідерства в ніші застосовують у тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки організації дають змогу здійснювати швидке зростання.

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

2.7. Аналіз здійснення поточної стратегії

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває організація і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один із можливих підходів запропонували А. Томпсон і Дж. Стрікленд. Вони вважають, що є п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, котрі необхідно оцінити, щоб проаналізувати реалізовану стратегію.

Зовнішні фактори:

- розмах діяльності фірми і ступінь розмаїтості продукції, що виробляють, диверсифікованість фірми;
- загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
- структура і спрямованість діяльності фірми за останній період;
- можливості, на які протягом останнього року була зорієнтована фірма;
- ставлення до зовнішніх погроз.

Внутрішні фактори:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень із виробленої продукції;
- ставлення до фінансового ризику як із боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження і розробки).

2.8. Оцінення обраної стратегії

Обрану стратегію оцінюють переважно у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то надалі її оцінюють зі наступних напрямків.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряють те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям фірми. У даному випадку оцінюють те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу наявна структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії за часом тощо.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Виправданість ризику оцінюють за трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;

- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. *Яка мета й особливості складання стратегічного плану діяльності підприємства?*
2. *Які ви знаєте підходи до формування стратегічного плану?*
3. *Охарактеризуйте очікувані події, що виділяються при складанні стратегічного плану.*
4. *Як класифікують стратегії організації?*
5. *Особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.*
6. *Ділова стратегія та її сутність.*
7. *Функціональні й оперативні стратегії та їх зв'язок зі стратегіями вищого рівня.*
8. *Способи розроблення стратегій для різних організацій.*
9. *Розроблення цілі та стратегії у системі ієрархічних зв'язків у організації.*
10. *Три основних підходи до вироблення стратегії поведження фірми на ринку за М. Портером.*
11. *Групи еталонних стратегій.*
12. *Основні фактори вибору стратегії організації.*
13. *Оцінка обраної стратегії.*

Питання до семінару

1. Види витрат на підприємстві. Принципи управлінського обліку.
2. Класифікація стратегії організації. Ділова стратегія та її сутність.
3. Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.
4. Функціональні й оперативні стратегії та їх зв'язок зі стратегіями вищого рівня.
5. Способи розроблення стратегій для різних організацій.
6. Розроблення цілі та стратегії в системі ієрархічних зв'язків у організації.

Стратегічний аналіз

7. Три основних підходи до вироблення стратегії поведіння фірми на ринку за М. Портером.
8. Основні чинники вибору стратегії організації. Оцінка обраної стратегії.
9. Методи визначення прогнозованого обсягу виробництва.
10. Прогнозна оцінка витрат виробництва, їх класифікація.
11. Стратегічний аналіз прибутку підприємства.
12. Додана вартість, механізм її формування і використання в стратегічному аналізі.
13. Зв'язок доданої вартості з ціноутворенням в аналітичних оцінках стратегії підприємства.

Теми рефератів

1. Основи стратегії організації та її різновиди.
2. Важливість розроблення стратегії у процесі діяльності підприємства.
3. Вплив вибору стратегії на діяльність підприємства.
4. Управління затратами в системі управлінського обліку.
5. Вплив управління на поведінку витрат.
6. Коливання витрат та їх функції.
7. Метод CVP у стратегічному аналізі виробничої діяльності підприємства.
8. Морфологічний аналіз як засіб оптимізації витрат виробництва і собівартості продукції.

Завдання і тести

Завдання 2.1. Визначити й описати залежність обсягу виробництва від:

- ✓ затрат і випуску;
- ✓ структури ресурсів;
- ✓ новітніх технологій;
- ✓ робочої сили, засобів і предметів праці.

Завдання 2.2. Охарактеризувати й оцінити практичне значення закону спадаючої віддачі за наступними критеріями:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;

- ✓ за ознакою часу (у короткотерміновому і довготерміновому періодах).

Завдання 2.3. Дати визначення і пояснити наступні категорії:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;
- ✓ виробнича функція;
- ✓ граничні витрати.

Завдання 2.4. Класифікувати наведені нижче витрати на постійні та змінні:

- ✓ витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- ✓ витрати на оплату праці адміністративного персоналу;
- ✓ витрати на оренду основних засобів виробничого призначення;
- ✓ витрати на збут;
- ✓ витрати на рекламу;
- ✓ витрати матеріалів;
- ✓ витрати на комісійну винагороду;
- ✓ витрати на оплату комунальних послуг.

Завдання 2.5. Описати й обґрунтувати практичні аспекти основних методів прогнозування та оптимізації обсягу виробництва:

- ✓ побудова трендів;
- ✓ розрахунок граничної корисності;
- ✓ розрахунок точки беззбитковості;
- ✓ розрахунок граничних витрат.

Тестові завдання

1. Що таке мета організації?

- 1) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
- 2) результат діяльності організації;
- 3) конкретний результат діяльності;
- 4) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

2. Стратегія організації – це:

- 1) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;

Стратегічний аналіз

- 2) комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді;
- 3) план реалізації цілей;
- 4) поточні плани для досягнення цілей.

3. Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії...

- 1) за рівнем управління, на якому розробляють стратегію; за стадією «життєвого циклу» підприємства; за характером поведінки на ринку; за позицією в конкурентному середовищі;
- 2) за рівнем управління, на якому розробляють стратегію; за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- 3) за характером поведінки на ринку; за позицією в конкурентному середовищі;
- 4) усі відповіді правильні.

4. Залежно від рівня управління, на якому розробляють стратегії, розрізняють:

- 1) ділову; функціональну; ресурсну стратегії.
- 2) корпоративну; ділову; функціональну стратегії.
- 3) корпоративну; ділову; функціональну; ресурсну; оперативну стратегії.
- 4) усі відповіді правильні.

5. Головний стратегічний підхід – це:

- 1) керівник виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та на деталі стратегії;
- 2) керівник сам виконує всю роботу, і це свідчить про те, що він є головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових;
- 3) керівник не сам виконує всю роботу, бере активну участь у формуванні її складових;
- 4) усі відповіді правильні.

6. Підхід «делегування повноважень» – це:

- 1) керівник рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес;
- 2) відповідальний керівник передає розроблення стратегії іншим;
- 3) керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ і втратити безпосереднє керівництво;
- 4) усі відповіді правильні.

7. Спільний (колабораціоністський) підхід – це...

- 1) прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники;
- 2) кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати;
- 3) проміжний варіант між двома попередніми;
- 4) підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, вони одночасно відповідають за те, щоб вона належним чином працювала.

8. Ініціативний підхід – це:

- 1) керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії;
- 2) мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію;
- 3) вся стратегія складається зі суми ініціатив, що мають бути схвалені й захищені;
- 4) усі відповіді правильні.

9. На скількох організаційних рівнях розробляють стратегію?

- 1) трьох;
- 2) двох;
- 3) чотирьох;
- 4) п'яти.

10. Що таке корпоративна стратегія?

- 1) як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різноманітних галузях, а також у діях та підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалася компанія;
- 2) складається з дій, які виконують для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, та підходів, котрі використовують для управління справами компанії;
- 3) загальний план управління для диверсифікованої компанії.
- 4) усі відповіді правильні.

11. Ділова стратегія...

- 1) складається з ряду підходів і напрямків, які керівництво розробляє для досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Стратегічний аналіз

- 2) концентрується на діях та підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу;
- 3) полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довготермінові конкурентні позиції.
- 4) усі відповіді правильні.

12. Функціональна стратегія – це:

- 1) підтримка загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії;
- 2) план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей та місії компанії.
- 3) конкретизація окремих деталей у загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.
- 4) усі відповіді правильні.

13. Операційні стратегії...

- 1) доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії;
- 2) багато виробничих ланок має стратегічно важливі для всієї корпорації завдання, і необхідно розробити стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії;
- 3) на рівні фірми принципово залежать від конкретної ситуації, в якій вона перебуває;
- 4) усі відповіді правильні.

14. Які основні підходи до вироблення стратегії поводження фірми на ринку?

- 1) компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції, покупці вибирають продукцію даної фірми, навіть якщо вона дорожча;
- 2) із лідерством у мінімізації витрат виробництва, зі спеціалізацією у виробництві продукції, фіксацією визначеного сегмента ринку і концентрацію зусиль;
- 3) зі спеціалізацією у виробництві продукції, покупці вибирають продукцію даної фірми;
- 4) усі відповіді правильні.

15. Стратегії концентрованого зростання – це:

- 1) намагання фірми поліпшити свій продукт або виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі;
- 2) стратегії, пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку, що не торкаються трьох інших;
- 3) пошук фірмою можливостей поліпшення свого становища на ринку або ж переходу на новий ринок;
- 4) усі відповіді правильні.

16. Скільки виділяють основних типів стратегій інтегрованого зростання?

- 1) три;
- 2) два;
- 3) чотири;
- 4) усі відповіді правильні.

17. Виберіть основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання.

- 1) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі; можуть бути зменшені втрати від податків; може бути полегшений вихід на світові ринки; можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал менеджерів;
- 2) поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі; можуть бути зменшені втрати від податків; може бути полегшений вихід на світові ринки; можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал менеджерів;
- 3) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж зменшення попиту на продукт унаслідок того, що він перебуває на стадії вмирання: поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі; можуть бути зменшені втрати від податків; може бути полегшений вихід на світові ринки; можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал менеджерів;

4) усі відповіді правильні.

18. Витратами звітного періоду визнають:

- 1) зменшення матеріальних ресурсів підприємства при використанні їх у виробничій і загальногосподарській діяльності підприємства;
- 2) або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

19. Основною діяльністю підприємства є:

- 1) виробнича, фінансова та інвестиційна діяльність;
- 2) виробництво товарів, робіт, послуг, що є головною метою створення підприємства.

20. Які з наведених витрат є вичерпними?

- 1) нарахована за звітний період заробітна плата;
- 2) амортизація основних виробничих фондів;
- 3) витрати на придбання основних засобів.

21. Які з наведених витрат є витратами періоду?

- 1) витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- 2) витрати матеріалів на виробництво готової продукції;
- 3) адміністративні витрати;
- 4) витрати на збут.

22. Можливі витрати – це:

- 1) вигода, яку втрачають, коли вибір одного напрямку дії потребує відмови від альтернативного рішення;
- 2) середні витрати на одиницю продукції.

23. Який із наведених нижче чинників не впливає на зниження витрат при зростанні виробництва:

- 1) ефект економії в масштабі;
- 2) можливість контролювати ціни, за рахунок збільшення частки ринку;
- 3) переваги в технологіях, що виникають у результаті розширення виробництва;
- 4) визначення на основі збільшення досвіду найефективнішого способу організації виробництва.

24. Яким чином розрахувати точку беззбитковості, якщо X – фіксовані витрати; V – питомі змінні витрати; W – обсяг продажу; Z – змінні витрати:

- 1) $W/(X + Z)$;

- 2) $X / (W - Z)$;
- 3) $X / (1 - W/Z)$;
- 4) $X / (1 - V)$.

25. Визначити, який показник не потрібний для встановлення планового обсягу продажу відповідно до методу CVP:

- 1) фактичний обсяг продажу;
- 2) ціна реалізації одиниці товару;
- 3) обсяг постійних витрат;
- 4) обсяг змінних витрат.

26. Визначити, який показник із наведених нижче не належить до постійних витрат:

- 1) заробітна плата працівників бухгалтерії;
- 2) орендна плата;
- 3) кількість зайнятих працівників;
- 4) витрати на представництво.

27. Виробнича функція відображає:

- 1) мінімальний прогнозований обсяг виробництва за даних умов;
- 2) максимальний прогнозований обсяг виробництва за даних умов;
- 3) динаміку обсягу виробництва;
- 4) динаміку граничного фізичного продукту.

28. Граничний фізичний продукт змінних витрат – це:

- 1) додатковий обсяг продукції, що виробляється кожною додатковою одиницею;
- 2) різниця між кількістю продукції планового випуску і поточного;
- 3) додатковий обсяг продукції, що виробляють у незмінних умовах;
- 4) обсяг продукції, який виробляють у вищій точці кривої сумарного фізичного продукту.

29. Крива граничного фізичного продукту відображає закон спадаючої віддачі, а саме – при збільшенні однієї змінної за умови збереження незмінними інших видів витрат у певний момент часу буде досягнута точка, за якою:

- 1) граничний фізичний продукт залишатиметься на одному рівні;
- 2) граничний фізичний продукт дорівнюватиме нулю;
- 3) граничний фізичний продукт зменшуватиметься;
- 4) граничний фізичний продукт збільшуватиметься повільніше.

30. Яким буде очікуваний обсяг випуску продукції через два роки, якщо обсяг випуску у звітному періоді становить 130 тис. грн., коефіцієнт регресії дорівнює 2,3:

- 1) 132,3 тис. грн.;
- 2) 134,6 тис. грн.;
- 3) 130,0 тис. грн.;
- 4) 127,7 тис. грн.

31. Визначити граничні витрати, якщо додатковий випуск продукції становить 58 тис. од., додаткові витрати = 1160 тис. грн., обсяг випуску продукції = 75 тис. грн.:

- 1) 0,05;
- 2) 15,47;
- 3) 20,0;
- 4) 0,77.

32. Метод зіставлення граничних показників використовують при плануванні обсягів виробництва:

- 1) на стадії зрілості;
- 2) на стадії спаду ЖЦТ;
- 3) на стадії зростання;
- 4) на стадії впровадження;
- 5) правильні відповіді 1 і 2.

Задачі

Задача 2.1.

Використовуючи прогнозні дані, наведені у таблиці, розрахувати граничний фізичний продукт праці за кожним обсягом виробництва:

Таблиця 2.1

Виробництво продукції, од.	Прогнозовані витрати праці, годин	Граничні витрати праці
0	0	
60	105	
0	0	
60	105	
100	182	

180	232	
261	345	
320	410	

Задача 2.2.

Використовуючи дані задачі 2.1 і наведену інформацію, розрахувати витрати виробництва за кожним випуском продукції, аналізувати середні й граничні витрати, проаналізувати сукупний валовий дохід, сукупні витрати і прибуток, визначити оптимальний обсяг виробництва. Результати навести у табл. 2.2 і 2.3.

Вихідні дані: ціна однієї години праці становить 35 грн., витрати матеріалів на одиницю продукції – 150 грн., ціна продукції – 2000 грн., орендна плата за приміщення становить 3500 грн. на місяць, орендоване обладнання використовують 260 тис. годин роботи на місяць за ціною 12 грн. за годину.

Таблиця 2.2

Обсяг випуску	Прогнозні витрати праці, год.	Сукупні витрати, тис. грн.			
		Змінні витрати		Постійні витрати	Загальні витрати
			Разом змінних		

Таблиця 2.3

Обсяг випуску	Середні загальні витрати	Середні зміни витрати	Середні постійні витрати	Додаткові витрати	Додатковий випуск продукції	Граничні витрати

Задача 2.3.

Обчислити за допомогою розрахунку точки безбитковості критичний обсяг реалізації товару, а також за допомогою графічного методу визначити, скільки одиниць продукції потрібно реалізувати для того, щоб отримати 50000 грн. прибутку.

Вихідні дані: Підприємство передбачає реалізувати у наступному році 10 тис. комп'ютерів. Середня ціна реалізації 1 комп'ютера – становить 5 тис. грн. Закупівельна ціна одного комп'ютера – близько 1,5 тис. грн. Окрім того, підприємство несе витрати з оплати праці (80 тис. грн. за рік), на рекламу (60 тис. грн. за рік), комплектуючі (1,2 тис. грн. на 1 комп'ютер).

Задача 2.4.

Вирівняти динамічний ряд обсягу випуску продукції за 7 років. Зробити прогноз на наступний рік.

Таблиця 2.4

Показник	Роки, тис. грн.						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва	243,0	252,1	253,0	253,9	265,1	270,0	268,8

Задача 2.5.

Використовуючи дані задачі 2.4, визначити прогноз обсягу продажу ВАТ «Галактон» на наступний рік: помісячно й у цілому за рік. На основі з отриманих даних і використовуючи наведену нижче інформацію визначити критичний обсяг виробництва за кожним виробом і у цілому. Обчислити прибутки (збитки) за кожним виробом і у цілому для ВАТ «Галактон».

Вихідні дані: ВАТ «Галактон» планує у наступному році повністю реалізувати молокопродукти. Сукупні постійні витрати розподіляють між окремими видами продукції пропорційно до їх випуску. Прогнозні показники на наступний рік наведені у таблиці:

Таблиця 2.5.

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн.	Сукупні змінні витрати, грн.
	Кількість, л	Ціна, грн.	Сума, грн.		
Йогурт	50000	1,0			32000,0
Молоко 2,8%	12000	1,8			18000,0
Молоко 3,2%	18000	2,1			20000,0
Сметана	32000	2,0			26000,0
Молоко пряжене	21000	2,3			34000,0
Кефір	68000	2,0			25000,0
				55000,0	

Практичні завдання

Завдання 1. Стратегічна оцінка обсягу виробництва.

Використовуючи прогнознi дані, наведені в табл. 2.5, розрахувати середній і граничний продукт праці за кожним обсягом виробництва продукції А. Письмово пояснити поняття «середній продукт праці» та «граничний продукт праці», розкрити умови їх використання у стратегічному аналізі.

Таблиця 2.6

Прогноз обсягу виробництва

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, годин	Середній продукт праці	Граничний продукт праці
0	0		
90	150		
205	300		
265	450		
305	600		
325	750		
343	900		
360	1050		
370	1200		

Стратегічний аналіз

Завдання 2. Прогноз обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення валового доходу з валовими витратами.

Використовуючи дані попереднього завдання й аналітичний метод зіставлення валового доходу з валовими витратами, дати прогнозну оцінку обсягу виробництва. Виконуючи завдання, врахувати, що при факторах виробництва (праці, предметів праці й засобів праці), за заданої технології виробництва є певна межа збільшення одного ресурсу за інших рівних умов.

1. За даної технології виробництва ціна однієї години праці – 10 грн., витрати матеріалів – 15 грн. на одну одиницю продукції А, постійні витрати підприємства – 5000 грн. Ціна продукції – 100 грн. Розрахувати витрати виробництва за кожним обсягом випуску продукції. Для розрахунків використати табл. 2.6. Проаналізувати структурні зміни сукупних змінних і постійних витрат у сукупних витратах виробництва. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 2.7

Витрати виробництва на випуск продукції

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, годин	Сума витрат на оплату праці, грн.	Сума матеріальних витрат, грн.	Сукупні витрати					
				Змінні		Постійні		Разом	
				Сума, грн.	у % до сукупних витрат	Сума, грн.	у % до сукупних витрат	Сума, грн.	

2. Використовуючи табл. 2.7, проаналізувати сукупний (валовий) дохід, сукупні витрати і прибуток. Зробити висновок щодо

обсягу виробництва, рекомендовано в умовах стратегії, спрямованої на максимізацію прибутку.

Таблиця 2.8

Доходи, витрати, прибуток

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

3. Підприємство не має змоги перейти на випуск нової продукції і скоротити сукупні витрати. Проаналізувати прогнозовані прибутки (збитки), якщо попит на продукцію А в майбутньому зменшиться і підприємство змушене буде реалізовувати свою продукцію за ціною 75 грн. Для аналізу використати табл. 2.8.

Таблиця 2.9

Доходи, витрати, прибуток (зміна ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

4. При подальшому прогнозованому зменшенні попиту на продукцію А адміністрація підприємства передбачає збувати цю продукцію вже за ціною 50 грн. Використовуючи табл. 2.9, зробити розрахунки і висновки про доцільність або помилковість прийнятої адміністрацією стратегії щодо випуску продукції А в умовах спадупопиту на цю продукцію.

Таблиця 2.10

Доходи, витрати, прибуток (зниження ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

5. Фахівці служби маркетингу передбачають, що в умовах жорсткої конкуренції продукцію А, що має відповідну до ринкових умов реалізації якість, можна буде реалізувати за ціною не вище 29 грн. Зробити розрахунки в табл. 2.10 і дати свої пропозиції.

Таблиця 2.11

Доходи, витрати, прибуток (зниження ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

Завдання 3. Оцінка прогнозованого обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення граничного доходу з граничними витратами.

Проаналізувати граничний дохід, граничні витрати і граничний прибуток за даними завдання 2 в табл. 2.11.

Таблиця 2.12

Прогноз обсягу виробництва і граничного прибутку

Виробництво продукції А, одиниць	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Граничний дохід, грн.	Граничні витрати, грн.	Граничний прибуток, грн.

Зробити аналітичний висновок щодо обґрунтування виробництва продукції А для забезпечення максимального прибутку.

Завдання 4. Прогноз обсягу виробництва з використанням методу безбитковості.

Ситуація 1. У приватному бізнесі використовують один автомобіль. Прогнозовані показники експлуатації автомобіля на наступний рік мають такий вигляд:

- корисний пробіг автомобіля згідно з оцінкою – 30 000 км;
- сукупні витрати на оплату праці – 15 000 грн.;
- сукупні витрати від простою – 9000 грн.;
- сукупні експлуатаційні витрати – 18 000 грн.;
- валовий дохід – 45 000 грн.

Експлуатаційні витрати залежать від корисного пробігу.

1. Визначити точку безбитковості (у кілометрах) для прогнозованого періоду.

2. Розрахувати прибутки (збитки) за умов експлуатації автомобіля: 25 000 км, 36 000 км, 40 000 км.

3. Розрахувати точку безбитковості (у кілометрах), якщо за прогнозом витрати на оплату праці будуть зменшені до 12 000 грош. одиниць.

Ситуація 2. Підприємство роздрібною торгівлі наступного року передбачає реалізувати 50 000 пар взуття. Середня ціна реалізації за пару взуття – 80 грн. Закупівельна ціна за пару взуття – 50 грн.

Сукупні постійні витрати на рік:

- оплата праці – 200 000 грн.;
- реклама – 40 000 грн.;
- інші витрати – 200 000 грн.

1. Визначити критичний обсяг реалізації товару.

2. Обчислити прибуток або збиток магазину, якщо буде реалізовано 45 000 пар взуття.

Стратегічний аналіз

3. Визначити, скільки пар взуття потрібно реалізувати, щоб одержати 10 000 грошових одиниць прибутку, якщо за реалізацію кожної пари взуття буде введена додаткова оплата 5 грн. Яким при цьому має бути товарообіг?

Ситуація 3. Підприємство передбачає наступного року випустити чотири види продукції. Прогнозовані показники на наступний рік наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники обсягів виробництва

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн.	Сукупні змінні витрати, грн.
	Кількість одиниць	Ціна, грн.	Сума, грн.		
А	500	120			35 000
Б	700	100			42 000
В	600	110			39 000
Г	400	130			30 000
				96 000	

Увесь обсяг продукції передбачено повністю реалізувати наступного року.

Сукупні постійні витрати розподіляють між видами продукції пропорційно до обсягу її реалізації.

Визначити критичний обсяг виробництва за кожним видом продукції і за продукцією в цілому. Обчислити прибутки (збитки) за кожним виробом та випуском у цілому.

Завдання 5

Визначити, до якої групи належать наведені витрати.

№ за/п	Витрати	Витрати на продукцію	Витрати періоду
1.	Зарплата комірника складу готової продукції		
2.	Відрахування на соціальне страхування робітників відділу маркетингу		
3.	Зарплата виробничих робітників		

4.	Амортизація будівлі офісу		
5.	Витрати на обслуговування основних засобів загальновиробничого призначення		
6.	Страховання виробничого обладнання		
7.	Амортизація виробничого обладнання		
8.	Прямі матеріали		
9.	Страховання готової продукції від пожежі		
10.	Витрати на зберігання запасів сировини		
11.	Зарплата робітникам відділу збуту		
12.	Плата за оренду комп'ютера для технологічного відділу цеху		
13.	Витрати на рекламу		
14.	Зарплата адміністративного персоналу підприємства		

Завдання 6

На підставі наведених даних згрупувати витрати за способом перенесення вартості на готову продукцію. Підприємство займається виготовленням взуття.

№ за/п	Витрати	Прямі	Непрямі
1.	Зарплата директора підприємства		
2.	Витрати на оренду приміщення цеху		
3.	Амортизація будівлі управлінського корпусу		
4.	Електроенергія на виробничі потреби		
5.	Заробітна плата основних виробничих робітників		
6.	Витрати матеріалів на виготовлення продукції		

Стратегічний аналіз

7.	Комунальний податок		
8.	Проценти за користування кредитом банку		
9.	Вартість мастильних матеріалів для обслуговування обладнання		
10.	Витрати на зберігання готової продукції		
11.	Відрахування на страхування виробничих робітників		

Модульний контроль № 1 (тема 2)

- Активна (наступальна, експансивна) стратегія характерна:...
- Пасивна (реактивна) стратегія характерна:...
- Головний стратегічний підхід – керуючий...
- Підхід «делегування повноважень» – у цьому...
- Спільний (колабораціоністський) підхід – це...
- Ініціативний підхід –...
- Корпоративна стратегія –...
- Ділова стратегія –...
- Функціональна стратегія –...
- Операційна стратегія –...
- До основних чинників, що впливають на вибір стратегії, відносять наступні:..
- Стратегію копіювання використовують...
- Стратегію оптимального розміру впроваджують...
- Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає...

Варіант 1.

1. Опишіть стратегії концентрованого зростання.
2. Назвіть основні чинники вибору стратегії.

Завдання.

Уявіть, що вас прийняли на роботу на посаду менеджера і дали завдання започаткувати середнього розміру виробництво «Кварц». Організація виробляла електричні прилади, запобіжники та подібні запасні частини для промислового використання. Спо-

чатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення витрат, що відбулося протягом останнього часу, негативно позначилося на якості. Крім того, зростає конкуренція, й організація втрачає репутацію високоякісного виробника, хоча витрати виробництва високі.

Складіть список джерел, із яких ви отримаєте інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості й перешкоди для її подальшого зростання. Оберіть стратегії для забезпечення розвитку даного підприємства.

Варіант 2.

1. Класифікація стратегій організації.
2. Оцінка обраної стратегії.

Завдання.

Ви прийняті на посаду менеджера у торговельній мережі «Норд». У вашому підпорядкуванні є чотири павільйони, де торгують товарами народного споживання та господарськими товарами. У павільйоні № 2 ситуація складна, а саме: низький товарообіг, невеликі прибутки, значний простій товарів, небагато клієнтів. Керівництво окреслило вам завдання: скласти список товарів нової групи і запропонувати методи їх просування на ринку. Визначити шляхи поліпшення продажу товарів.

Варіант 3.

1. Способи розроблення стратегії.
2. Стратегії концентрованого зростання.

Завдання.

Торік обсяг продажу агентства «Меркурій» становив 2,5 млрд. умов. од., чистий прибуток – 19 млн. умов. од. В агентстві, яке займається організацією туристичних поїздок у Південну Європу, працюють 6 осіб: директор, керівник відділу маркетингу, 3 референти і секретар. У наступному році агентство має намір подвоїти обсяг продажу і в 10 разів збільшити прибуток за рахунок створення партнерських відносин та укладання довготермінових контрактів із туристичними організаціями країн, що приймають, а також впровадження нових видів послуг – туристичних поїздок у

Стратегічний аналіз

нашу країну мешканців Південної Європи, відкриття нових пансіонатів на Закарпатті.

Охарактеризуйте зовнішнє середовище, в якому працює «Меркурій»: клієнтів, конкурентів, постачальників, роль держави.

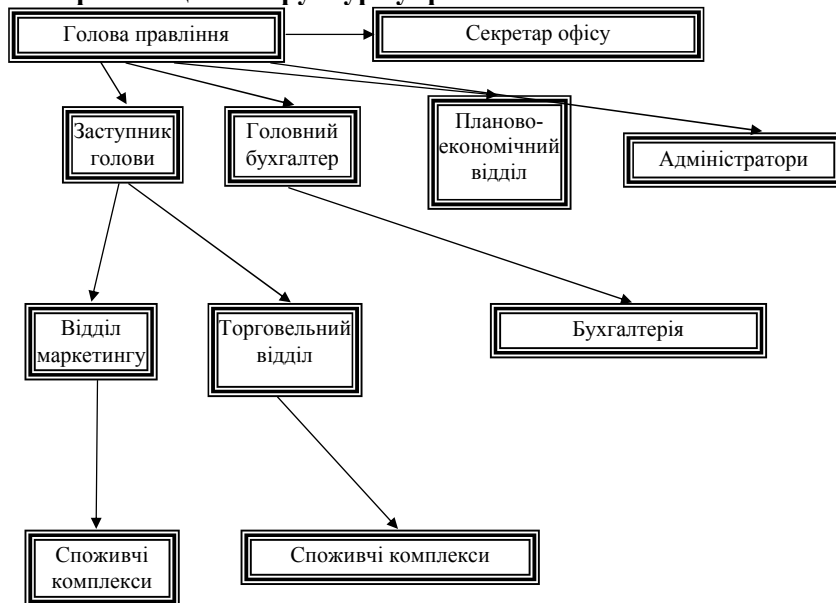
Варіант 4.

1. Аналіз здійснення поточної стратегії
2. Стратегії інтегрованого зростання.

Завдання

Відкрите акціонерне товариство «Світ новин» створено на базі державного торговельного підприємства «Ліра». Чисельність його робітників – 116 осіб, у тому числі працівників апарату управління – 15 осіб. Організаційна структура підприємства подана нижче.

Організаційна структура управління ВАТ «Світ новин»



Завдання

Згідно з наданою інформацією визначить зв'язки між ВАТ «Світ новин» та зовнішнім середовищем. Опишіть стратегії, що використовують у діяльності цього підприємства.

Варіант 5.

1. Вибір стратегій для організацій, що можна віднести до великого, малого, середнього бізнесу.
2. Стратегії скорочення.

Завдання

Ви – керівник відкритого товариства «Орфей». Акціонерне товариство «Орфей» створено в результаті комерціалізації магазинів державного торговельного об'єднання «Олімп». У зв'язку з цим чисельність управлінських працівників скоротилася.

Таблиця

**Чисельність управлінських працівників
акціонерного товариства «Орфей»**

№ за/п	Назва посад та підрозділів	Кількість одиниць
1	Керівник товариства	1
2	Заступник керівника з комерційної діяльності	1
3	Заступник керівника із загальних питань	1
4	Секретар	1
5	Торговельний відділ	4
6.	Відділ організації торгівлі	4
7.	Планово-економічний відділ	4
8.	Відділ кадрів	1
9.	Головний бухгалтер	1
10.	Заступник головного бухгалтера	1
11.	Відділ обліку товарів і тари в магазинах	4
12.	Відділ обліку товарів і тари на складах	1
13.	Відділ розрахунків із робітниками та службовцями	1
14.	Фінансово-розрахунковий відділ	1
15.	Контрольно-ревізійний відділ	4
Всього		30

Завдання.

Керуючись наданою інформацією, визначіть зв'язки між підприємством та зовнішнім середовищем. Назвіть нові стратегії для подальшої діяльності підприємства.

Додаткова література до теми

1. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
2. *Бригхем С. Ф.* Основы фінансового менеджменту / Пер. з англ. - К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
3. *Головко Т. В., Са.ова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод, посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.
5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
6. *Мних С. В.* Економічний аналіз: Підруч. – К.: Центр навч. літ-ри, 2003. – 412 с.
7. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
8. *Фаріон І. Д., Чичун В. І.* Практикум з курсу стратегічний аналіз / За ред. проф., докт. екон. наук Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 3.

НОРМАТИВИ

ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.*
- 2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.*
- 3. Нормативи конкурентоспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.*
- 4. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE / McKinsey).*
- 5. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення і поточні стратегії, можливості.*
- 6. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.*
- 7. Маркетинг у стратегії фірми.*

3.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі

У ході науково-технічного прогресу, впровадження нової техніки та технології змінюються умови виробництва. Це, своєю чергою, викликає необхідність перегляду, постійного вдосконалення системи техніко-економічних нормативів, що є вихідними величинами для проведення стратегічного аналізу.

На практиці діяльності підприємства терміни «норма» і «норматив» чітко не розмежовують, відмінності між ними є, по суті, умовними. Проте в більшості випадків зміст їх можна визначити так: норми – це максимально допустимі величини економічних та людських ресурсів при розробленні стратегічних управлінських

рішень; нормативи характеризують режими використання цих ресурсів.

Усі норми і нормативи умовно можна розділити на чотири види:

- 1) фізико-хімічні,
- 2) фізіологічні,
- 3) економіко-соціальні,
- 4) соціально-політичні.

Фізичні та фізіологічні норми виражають собою «конфронтацію» *Homo sapiens* із природою (в тому числі – власною), економічні та соціальні норми і нормативи побічно відображають продуктивні сили й виробничі відносини на певному етапі розвитку суспільства.

У тій або іншій кількісній пропорції норми і нормативи можуть бути віднесені до різних класів.

Одні норми (нормативи) виражені семантичними, тобто мовними засобами і сформульовані у вигляді визначень або дефініцій (статі); інші – числовими засобами і мають свої (надзвичайно різні) одиниці вимірювання.

Семантичні норми та нормативи, як правило, зведені в законах, кодексах, збірках інструкцій і положень, тезауруси, довідники, граматики і т. д.

Числові норми і нормативи оформляють у вигляді графіків, номограм або таблиць (матриць), у яких разом з вербальними найменуваннями норм і нормативів наведені числові значення, що є кількісним виразом нормативних показників.

Уся сукупність норм і нормативів підприємства створює його нормативну базу – надзвичайно важливу частину інформаційної системи стратегічного управління. Норми і нормативи визначають ступінь використання ресурсів підприємства, а отже, від їх якості істотно залежить наукова обґрунтованість розроблених стратегічних управлінських рішень.

У стратегічному аналізі можна виділити наступні нормативи:

- нормативи з організації використання основних засобів виробництва;

- нормативи з організації використання оборотних засобів виробництва;
- норми затрат праці;
- нормативи економічного впливу на виробництво (оплата праці, ціни, кредити тощо);
- нормативи резервів (страхові фонди);
- норми особистого споживання і матеріально-побутових послуг;
- штатні нормативи інженерно-технічних працівників, службовців і молодшого технічного персоналу;
- нормативи конкурентоспроможності підприємства;
- нормативи результативності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності;
- нормативи впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- нормативи стратегічного вимірювання й оцінювання діяльності та ін.

Встановлення науково обґрунтованих нормативів є найскладнішою та відповідальною ділянкою стратегічного аналізу. Від них значною мірою залежить якість економічної та управлінської роботи на підприємстві.

Рациональну організацію нормативної бази підприємства будують на таких основних принципах:

- комплексне охоплення нормуванням усіх сфер діяльності підприємства та відповідно, всіх розділів стратегічного і поточного планів;
- методична єдність формування норм і нормативів за рівнями управління (дільниця, цех, завод), за періодами (місяць, рік) та, відповідно до забезпечення їх агрегування і дезагрегування;
- забезпечення обґрунтованості норм і нормативів на основі застосування належних методів їх обчислення, своєчасного поновлення і коригування;
- організація ефективної системи формування та використання норм і нормативів: оформлення, зберігання, пошук, оновлення тощо. Норми і нормативи класифікують за певними ознаками, що дає змогу внести певну систему в їх розмаїтість. До таких ознак належать, передусім: вид нор-

мованих ресурсів; термін дії норм; ступінь їх агрегування і метод розроблення.

3.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі

Слід відзначити, що в стратегічному аналізі досить поширеним є використання економічних норм. Тому виникає необхідність розгляду цих норм і нормативів. Є два принципи угруповання економічних норм і нормативів. Перший – із урахуванням основних елементів процесу праці, другий – за місцем у загальній системі стратегічного управління.

Згідно з першим принципом розподілу визначено 5 груп:

1) норми витрат живої праці в процесі виробництва – витрати робочого часу на одиницю продукції і виробітку продукції за одиницю часу; розцінки, тарифні ставки, норми обслуговування устаткування і робочих місць; бюджет робочого часу; чисельність менеджерів та персоналу економічного блоку; співвідношення кількості робітників, службовців, інженерно-технічних працівників і обслуговуючого персоналу;

2) норми витрат предметів праці – витрати основних матеріалів на одиницю продукції або роботи; витрати допоміжних матеріалів, а також палива, електроенергії, комплектуючих виробів, запасу, норми виходу виробів із одиниці сировини і матеріалів, втрат, відходів;

3) норми використання засобів праці – норми знімання продукції з одиниці устаткування або площі, продуктивності (добової, змінної, вартової) агрегатів і режимів їх роботи; коефіцієнти використання виробничих потужностей; витрати інструментів та ін.;

4) норми і нормативи в будівництві (капіталовкладень) – тривалість проектування, будівництва, освоєння проектних потужностей і капіталовкладень;

5) нормативи ефективності – оборотність оборотних коштів, рентабельність, окупність витрат (вкладень), амортизаційні відрахування та ін.

Якщо за принцип угруповання економічних норм і нормативів прийняти їх місце в загальній системі розроблення стратегічного

розвитку, то всі нормативні показники можна згрупувати таким чином:

- 1) забезпеченість виробництва основними й оборотними фондами, матеріалами, енергією, трудовими ресурсами;
- 2) капітальні вкладення та освоєння проектних потужностей;
- 3) витрати й запаси сировини і матеріалів;
- 4) потреба в устаткуванні (машинах) і його використання;
- 5) продуктивність (витрати) праці й оплата праці;
- 6) грошові витрати;
- 7) економічна оцінка;
- 8) терміни і періодичність;
- 9) надбавки (приріст), втрати, відрахування, нарахування;
- 10) структура (координація відносин) об'єктів або елементів;
- 11) якість виробів (продукції) і робіт;
- 12) конкурентоспроможність підприємства;
- 13) показники результативності бізнесу;
- 14) показники оцінки зовнішніх і внутрішніх сторін діяльності підприємства;
- 15) норми і нормативи, обумовлені законодавством.

Перша група нормативів охоплює нормативні показники забезпеченості виробництва основними й оборотними фондами (засобами), машинами і механізмами, тепловою, електричною та іншою енергією, спорудами, робочою і продуктивною худобою, робочою силою й ін.

Друга група норм і нормативів покликана служити завдяки раціонального й ефективного використання виробничих потужностей.

Сировина і матеріали, витрата яких регулюється нормативними показниками третьої групи, становлять одну з найважливіших статей витрат. Ця група відображає науково обґрунтовані обмеження з використання матеріальних ресурсів. Рухливість нормативів даної групи висуває високі вимоги до їх розробників і до системи актуалізації з метою стратегічного орієнтування траєкторії руху підприємства.

Не менше важливим чинником у системі стратегічного аналізу є нормативи потреби в устаткуванні та його використання (четверта група). Якщо оптимальна потреба в сировині й матеріалах багато в чому залежить від технології виробництва, то оптимальна по-

треба в устаткуванні залежить також від організації виробництва й ефективного використання техніки.

П'ята група нормативів відображає вимоги щодо підвищення продуктивності праці. Зростання фондоозброєності й енергозабезпеченості праці висуває дедалі вищі вимоги до економії витрат живої праці, що є початковим моментом у процесі виробництва і створення підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства. Продуктивність праці та рівень її оплати сукупно з витратами мінусулої праці відображають продуктивну силу праці.

Грошові витрати (шоста група) характеризують можливий рівень витрат на експлуатацію фондів або виконання окремих робіт, а також інші витрати, пов'язані з виробництвом, зберіганням і транспортуванням продукції.

Сьома група нормативів охоплює дуже велику гаму показників, покликаних служити підвищенню економічного рівня виробництва і стратегічного розвитку підприємства. Нормативи собівартості, рентабельності, прибутку, виробництва продукції на одиницю фондів, на виробничу площу підприємств, продуктивності устаткування – ось далеко не повний перелік нормативів даної групи.

Восьма група нормативних показників ніби поєднує власне економіку з технологією виробництва. Нормативи термінів служби та ремонту верстатів, машин, устаткування, термінів і часу робіт, завантаження та вироблення, періодичності обслуговування технічних засобів і ряд інших – усе це важливі чинники поліпшення економічної діяльності підприємств та господарств.

Дев'ята група охоплює показники абсолютної або відносної надбавки виходу продукції чи послуг на одиницю витрат матеріальних або інших ресурсів; відрахувань на амортизацію чи до різних фондів; нарахувань на зарплату; втрат від переробки, транспортування або зберігання продукції; торгові знижки і т. п.

До десятої групи належать різні коефіцієнти та індекси, наприклад зростання населення, кратності перевезень, змінності, структури виробництв, посівних площ й ін. Сюди ж слід віднести: земельний кадастр й коефіцієнти економічної оцінки землі, кваліфікаційні розряди і тарифні сітки, галузеві й територіальні коефіцієнти оплати праці, рецепти, раціони, табелі про ранги і т. д.

До одинадцятої групи належить система показників якості виробів і робіт, що спрямовані на забезпечення адекватного реагування в поточній діяльності підприємства з метою забезпечення стратегічного управління.

Дванадцята й тринадцята група норм і нормативів стратегічного аналізу забезпечується системою показників, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг і, як результат, на стратегічний розвиток підприємства.

Особливу увагу займають показники, які використовуються для оцінки зовнішніх і внутрішніх сторін діяльності підприємства. Ці нормативи забезпечують своєчасне реагування на зміні як у зовнішній середі підприємства, так і в його внутрішній системі й створюють передумови для ефективного стратегічного аналізу.

Остання система норм і нормативів є директивною і не залежить від підприємства. Проте при стратегічному аналізі їх треба враховувати, щоб забезпечити оптимізацію системи управління й прийняття адекватних рішень.

3.3. Нормативи конкурентноспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймають життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є стратегічний аналіз.

Досліджуючи суть стратегічного аналізу, потрібно звернути увагу на те, що цей термін, так само, як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління тощо), утворено від слова *стратегія*. Отже, для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно зупинитися на тому, що ж таке стратегія і яке значення вона має для підприємства.

У стародавній Греції був титул стратега – воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Мистецтво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці й досягненні перемоги у війнах. Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності.

Про мистецтво стародавніх полководців – стратегію – відомо з тих праць, що дійшли до нас із глибини століть: книги римлянина Юлія Фронтіна (I ст. н. е.) під назвою «Стратегми»; трактату китайця Сун-Цу (VI–V ст. до н. е.) – автора «Мистецтва ведення війни» та деяких інших.

Із часом термін «стратегія» почали застосовувати не тільки військові, але й політики та економісти. Починаючи з 1926 р., в галузі економіки під стратегією розуміли управління ресурсами. Особлива увага до цієї проблеми була викликана тим, що спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG) визначили: зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. Подвоєння виробництва дало змогу скорочувати питомі витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку було надзвичайно вигідним виробникові, який отримував значну перевагу перед конкурентами – нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності.

Наприкінці 1960-х – у середині 1970-х років ситуація дещо змінилася. Високий рівень конкуренції, який невпинно зростав, змусив економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегією почали вважати не тільки правильне управління ресурсами, а й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія дедалі частіше трактували як план досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій.

У 1980-х – на початку 1990-х років стратегія стала невід’ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах із ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічно-

го мислення як єдино правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних учених пропонували власне бачення змісту стратегії, проте їхні визначення мають різний зміст.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що *стратегія* – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. На думку американських учених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, *стратегія* – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення окреслених цілей. Відомі також інші визначення:

«Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи» (Є. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек);

«Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення окреслених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б. Карлоф);

«Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» (М. Мескон, Ф. Альберт, М. Хедоурі);

«Стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим» (Ш. М. Остер);

«Стратегія – програма, план, генеральний курс суб’єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності» (Р. А. Фатхутдінов);

«Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні» (Г. Хемел, С. К. Прахалад);

«Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі й примножує її» (Б. Д. Хендерсон);

«Стратегія – це визначення основних довготермінових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для виконання окреслених цілей» (А. Чандлер).

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на кілька важливих аспектів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довготермінових цілей фірми. Отже, стратегію розробляють і реалізують для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалій період, і стосується вона лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління (Є. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек). Саме цим словосполученням підкреслено винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Таким чином, *стратегія* – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляють на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначений для досягнення довготермінових глобальних цілей підприємства.

Реальна стратегія підприємства складається, як правило, з двох частин:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на непередбачуваний розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Стратегія – це не тільки те, що менеджери завчасно придумали і збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємству слід мати добре обґрунтовану стратегію дій, але необхідно також бути готовим адаптуватися до обставин, що можуть виникнути у майбутньому.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розроблення стратегії підприємства.

Стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, в систематизованому (явному) вигляді розробляють і реалізують за допомогою стратегічного управління, концепцію якого часто називають філософією сучасного бізнесу.

Термін *стратегічне управління* (або стратегічний менеджмент) уведений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 1960–1970-х років для розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювали на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Топ-менеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою виробничою концепцією менеджменту, коли головну увагу спрямовували на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважали другорядними. Позиція равлика, який рідко виглядає назовні, у 1950 – на початку 1970-х років стала причиною банкрутства або втрати позицій ряду відомих компаній. Це був гіркий урок для них і наочний приклад для інших.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління стала розширена конференція у Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також окреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління поступово визнають у розвинутих країнах із ринковим типом економіки, а з кінця 1980-х – початку 1990-х років ці домінують у більшості корпорацій усього світу.

Стратегічне управління часто називають ринковим стратегічним управлінням. Цим підкреслюють ринкову, зовнішню орієнтацію підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також слід зосереджувати, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів та можливостей.

Зарубіжні вчені, наприклад, І. Ансофф, наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління:

Управління на основі контролю виконання (з 1900-х років) – рішення приймають на основі короткотермінових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) – для прийняття рішень використовують довготермінові плани, які будують

Стратегічний аналіз

на основі минулого; розробляють програми розвитку, передбачають можливості й загрози.

Управління на основі передбачення змін (із 1970-х років) – початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей і загроз; використовують наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формують стратегічний план.

Управління на основі гнучких термінових рішень (із 1990-х років) – концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачають на основі слабких сигналів, аналізують зовнішнє середовище для зміни внутрішніх параметрів підприємства відповідно до зовнішнього середовища, рішення приймають у реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно становлять один цілісний механізм, усередині якого є стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші й на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Аналіз середовища вважають першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії й цілей фірми, так і для розроблення стратегії.

Одним із ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожне підприємство задіяне у трьох комутативних процесах:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
- передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Тільки-но цей баланс порушується, підприємство потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу в підтриманні цього балансу. Це якраз і відображається у тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства. Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, правового регулювання

та управління, політичних процесів, природного середовища й ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізують, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища фірми (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Для підприємства вкрай важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, а й баланс інтересів різних соціальних інститутів та груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально подають у вигляді місії і стратегічних цілей.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладені причина існування підприємства і характерні риси, котрі відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища.

Місія має бути сформульована так, щоб, із одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого – бути достатньо загальною, щоб не виникало необхідності часто її змінювати (наприклад, місія фірми Microsoft: Провідна роль у програмному забезпеченні комп'ютерів).

Добре сформульована місія полегшує визначення стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати й уточнювати місію.

Після того настає час для *вибору стратегії*. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні й полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довготерміновий період. Визначення стратегії як процес – це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес у цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т. ін.

Процес *виконання стратегії* є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. Виконання стратегії – це

Стратегічний аналіз

проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність.

Часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені та враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним чином використати ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Таким чином, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес, як *оцінка і контроль виконання стратегії*, що забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

При контролі за реалізацією стратегій ці завдання набувають певної специфіки, бо стратегічний контроль спрямовують на з'ясування міри досягнення стратегічних цілей підприємства з допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватись як стратегії, так і стратегічних цілей підприємства. Тому процес управління є замкнутим циклом.

Таким чином, стратегія підприємства у конкурентному середовищі передбачає знання суті стратегічного аналізу, вміння визначати місію підприємства, оцінювати й контролювати виконання стратегії як основи вироблення та здійснення ефективної політики в ринкових умовах.

3.4. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE / McKinsey)

Успіх, який супроводжував модель стратегічного аналізу і планування бізнесу, що розробили спеціалісти BCG, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Вже на початку 1970-х років корпорація General Electric і консалтингова компанія McKinsey & Co запропонували вам консалтингову модель. Ця модель отримала назву «модель GE/McKinsey» і до 1980 року стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу в стратегічній перспективі.

Модель GE/McKinsey – це матриця, що складається з 9 клітинок для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядати не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т. п., а й суб'єктивні характеристики бізнесу: мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

Ця модель описана у спеціальній літературі зі стратегічного управління і планування під різними назвами. Одні з них відображають деякий історичний аспект. Наприклад, назва «модель GE/McKinsey» вказує на тих, хто розробив і запропонував модель для використання. Інші назви можуть вказувати на її призначення. Наприклад, «матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій».

Початково матриця була розроблена в корпорації General Electric, яка намагалася розв'язати проблему порівняльного аналізу її 43-х видів комерційної діяльності. Розроблена структура матриці вже сама собою була певним досягненням, оскільки за її допомогою забезпечували часткове розв'язання проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які за характером значно відрізнялися один від одного. Шляхом кількісного оцінювання суб'єктивних факторів та їх введення в процес стратегічного аналізу модель забезпечувала особу, яка приймає рішення, важливою релевантною інформацією. Звичайно, кінцеве

Стратегічний аналіз

стратегічне рішення приймали не тільки на підставі результатів позиціонування видів бізнесу на матриці GE/McKinsey, але на її основі менеджер міг ліпше впорядкувати і порівняти окремі види бізнесу.

Однією з головних переваг моделі GE/McKinsey є те, що різним факторам (осі X та Y) можуть присвоювати різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey перебувають майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос роблять на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в перспективі.

Отже, всі сектори бізнесу підприємства ранжують як кандидатів із погляду отримання додаткових інвестицій за кількісними і якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав значні інвестиції у майбутньому, розглядають не лише поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів (тільки кількісні параметри), а й інші фактори: технології, рівень конкуренції, суспільні потреби (параметри, які важко визначити кількісно).

Матриця GE / McKinsey має формат 3×3 , тобто складається з дев'яти клітинок (рис. 3.1).

По осях Y та X вказують інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) та відносної переваги підприємства на відповідному ринку (або сильних сторін певних сектрів бізнесу). На відміну від матриці BCG, в моделі GE / McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатфакторного виміру. Це робить дану модель «багатшою» в аналітичному аспекті порівняно з матрицею BCG і, одночасно, реалістичнішою з погляду позиціонування секторів бізнесу.

Параметри, за допомогою яких оцінюють позицію певного бізнесу по осі Y, практично не можна регулювати на підприємстві, їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той самий час позиціонування секторів бізнесу підприємства по осі X контролює саме підприємство і при бажанні може його змінити.

Привабливість ринку			Сумнівний бізнес (- ? -)	100
		Середній бізнес		
	Генератор прибутку			
	100			
Відносна перевага на ринку				

*Рис. 3.1. Структура матриці
«Привабливість галузі / Позиція в конкуренції».*

Як ми вже зазначали, порівняно з моделлю BCG, в якій використовували матрицю стратегічного позиціонування розміром 2×2 , в моделі GE/McKinsey розмір цієї матриці збільшено до 3×3 . Це дало змогу не тільки давати детальнішу порівняльну картину різних секторів бізнесу, а й розглядати ширші можливості стратегічного вибору.

Сектори бізнесу, що розглядають, відображають на сітці матриці у вигляді кіл або, як їх іноді називають, «бульбашок», центри котрих однозначно визначаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) та відносної переваги організації на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частку бізнесу підприємства показують сегментом у цьому колі.

Як вісь Y, так і вісь X умовно ділять на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці у напрямку «права нижня клітина – ліва верхня клітина».

У матриці виділяють три зони стратегічних позицій: 1) зона «переможців»; 2) перехідна зона, до якої належать позиції, де стабільно генерують прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зона «переможених».

Сектори бізнесу, які під час позиціонування потрапляють у зону «переможців», мають кращі або середні порівняно з іншими значення факторів привабливості ринку і переваг підприємства на ринку. Щодо таких секторів бізнесу може бути прийняте позитивне рішення про додаткові інвестиції. Такі сектори бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, яка умовно названа «Переможець» (1), характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги підприємства на ньому. Підприємство, очевидно, буде безумовним лідером або одним із лідерів на даному ринку, а загрозою для нього може стати лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства, що перебуває у такій позиції, має бути спрямована на захист свого становища переважно з допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою «Переможець» (2) властивим є вищий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг підприємства. Таке підприємство не є лідером у своїй галузі, але в той же час далеко не відстає від нього. Стратегічне завдання такого підприємства – це насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій для метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких.

Позиція «Переможець» (3) належить, як правило, підприємствам, що займаються такими видами бізнесу, де ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але переваги цих підприємств на ринку не викликають сумніву. Таке підприємство має визначити найпривабливіші сектори бізнесу (ринки) і вкладати кошти саме в них, розвивати здатність протидіяти впливу конкурентів і за допомогою цього досягати збільшення прибутковості.

Якщо підприємство має певний сумнівний бізнес (або знак «?»), про це свідчить його позиціонування у верхньому правому куті, що пов'язано, як правило, з порівняно незначними конкурентними перевагами підприємства, втягнутого у вельми привабливий

і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі такі стратегічні рішення:

- розвиток підприємства у напрямі посилення тих її переваг, які обіцяють перетворитися на сильні сторони;
- виділення підприємством своєї ринкової ніші та інвестування в її розвиток;
- якщо перший та другий варіанти неможливі, залишити цей сектор бізнесу.

Середній бізнес (центральна клітинка матриці GE/McKinsey) характерна відсутністю будь-яких особливих рис: середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг підприємства у даному виді бізнесу. Таке становище визначає обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки у дуже прибуткові й найменш ризиковані проекти.

Сектори бізнесу, становище яких визначається низьким рівнем привабливості ринку і високим рівнем відносних переваг у даній галузі, називають «Генераторами прибутку». Перебуваючи у цій позиції, керувати інвестиціями необхідно з погляду отримання ефекту в короткотерміновій перспективі, оскільки в будь-який час може настати колапс галузі. При цьому інвестиції слід спрямовувати у найпривабливіші сектори бізнесу.

Найгірше становище відповідно до моделі GE/McKinsey – тих секторів, які названі «переможеними». Вони мають щонайменше один із нижчих і не мають жодного з вищих параметрів, які позначаються на осях X та Y. Додаткові інвестиції у такі сектори бізнесу мають, як правило, бути обмежені або призупинені взагалі, оскільки зв'язку між такими інвестиціями і масою прибутку нема.

Для позиції «Переможеного» (1) характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ньому. Підприємства, що потрапили до цієї клітинки, можуть спробувати віднайти можливості поліпшення становища там, де ринковий ризик є низьким, розвивати сектори бізнесу з низьким внутрішнім ризиком, намагатися перетворювати окремі сильні сторони бізнесу в прибуток, а якщо це неможливо, – залишити несприятливий сектор бізнесу.

Підприємства, які позиціонували свій бізнес у клітинку «Переможений» (2), мають звернути увагу на низьку привабливість ринку і середній рівень відносних переваг на ринку. Для цієї пози-

Стратегічний аналіз

ції жодних особливо сильних сторін або можливостей нема. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою, а підприємство явно не є лідером у бізнесі, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для решти. У такому становищі підприємству доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найприбутковіших нішах ринку, а якщо конкуренти намагатимуться придбати відповідний господарський підрозділ і пропонуватимуть непогану ціну, то краще погодитися.

Позиції «Переможеного» (3) визначаються низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг підприємства у даному виді бізнесу. Перебуваючи у цій позиції, можна лише прагнути отримати максимальний прибуток, який тільки може бути отримано, взагалі відмовитися від будь-яких інвестицій та виходити з даного бізнесу.

Спочатку для побудови моделі GE/McKinsey використовували 40 змінних для будь-якого сектору бізнесу. Згодом їхня кількість зменшилась і до 1980-го р. таких змінних залишилося тільки 15. Шість із цих 15-ти змінних були використані для оцінки ринкової привабливості (вісь Y), а решта 9 були згруповані за двома факторами – ринковою позицією і конкурентною силою – для опису відносної переваги підприємства на відповідному ринку (вісь X). До цих змінних належать такі (табл. 3.1).

Головна увага в моделі GE/McKinsey зосереджена на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого сектору бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність організації ув цілому в найближчому майбутньому.

Ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на запитання, яким чином необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця GE/McKinsey, як і решта подібних до неї, дає змогу визначити лише загальну стратегію.

Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель GE/McKinsey, полягає у такому: збільшувати кількість ресурсів для розвитку та підтримання бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси, що спрямовують у певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими. Для будь-

якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною.

Таблиця 3.1

**Характеристика сильних сторін підприємства
і привабливості ринку, що використовують
у моделі GE/McKinsey**

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)
1. Відносна частка ринку 2. Зростання частки ринку 3. Дистрибуторська мережа 4. Ефективність мережі дистрибуції 5. Кваліфікація персоналу 6. Відданість споживачів продукції підприємства 7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау 8. Маркетингові переваги 9. Гнучкість	1. Темпи зростання ринку 2. Диференціація продукції 3. Особливості конкуренції 4. Норма прибутку у галузі 5. Цінності споживачів 6. Відданість споживачів торговій марці

Для різних позицій матриці GE / McKinsey згідно з пропозиціями відомого економіста Томаса Х. Нейлора рекомендовані такі стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані стратегії для різних позицій
матриці GE/McKinsey**

Позиції матриці GE/McKinsey	Рекомендовані стратегії
«Переможець» (1)	Інвестування
«Переможець» (2)	Зростання
«Переможець» (3)	Зростання
Сумнівний бізнес («?»)	Отримання доходів
Середній бізнес	Отримання доходів
«Генератор прибутку»	Отримання доходів
«Переможений» (1)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (2)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (3)	Вихід із бізнесу

Хоча пропозиції Нейлора і виглядають надто загальними, вони не дають відповіді на запитання: як здійснити такі стратегії? Менеджер має знати потенційні проблеми. Наприклад, є небезпека того, що орієнтація на зростання тих видів бізнесу, які належать до категорії «переможців», колись призведе до перевантаження цих секторів інвестиційними ресурсами, які перестануть давати очікуваний ефект. Більше того, у короткостроковій перспективі дуже складно оцінити правильність інвестицій у сектори бізнесу, що належать до «переможців», оскільки вигода може бути отримана значно пізніше. Отже, якщо підприємство буде надто сильно орієнтуватися на «переможців», ресурси, необхідні у коротктерміновому періоді, можуть повністю вичерпатися, що призведе до нестачі грошових коштів. Аналогічній критиці можна піддати і пропозиції Нейлора щодо діагональних позицій матриці.

Модель GE/McKinsey передбачає низку методичних припущень щодо позиціонування секторів бізнесу. Відносні переваги підприємства у певній галузі (вісь X) визначають на підставі порівняння рівня дохідності відповідного бізнесу з аналогічним бізнесом у конкурентів, але під час проведення стратегічного аналізу доцільніше позиціонувати бізнес підприємства відповідно до його перспектив, а не зважати тільки на його поточний статус.

Оцінка ринкової привабливості (вісь Y) базована на припущенні, що вона обов'язково відображається на середньому потенціалі отримання прибутку в довготерміновій перспективі для всіх підприємств цієї галузі. Насправді це припущення часто не справджується.

У цілому модель GE/McKinsey рекомендує надто поверхневі стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу, але не можна розглядати як рекомендацію для кінцевого стратегічного управлінського рішення. Тому на практиці застосовують різноманітні модернізовані варіації моделі GE/McKinsey. В їх основу покладено, як правило, один принцип: збільшити кількість факторів, що враховують у процесі стратегічного аналізу, або запропонувати більшу кількість варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції.

Розглянемо один із варіантів моделі GE / McKinsey, який у свого часу запропонував американський економіст Дж. С. Дей (рис. 3.2).

Привабливість ринку	Конкурентні позиції на ринку		
	Сильні	Середні	Слабкі
Висока	Захист позицій на ринку: інвестуйте розвиток за максимумом. концентруйте зусилля на збереженні сильних сторін.	Інвестування у розвиток: намагайтесь захопити лідерство; вибірково розвивайтесь у тих напрямках, де ви найсильніші; зміцнюйте свої вразливі ділянки.	Селективний розвиток: зосередьтеся на невеликій кількості сильних сторін; шукайте шляхи подолання слабкостей; залишайте бізнес, якщо стійкого зростання нема.
Середня	Селективний розвиток: максимально інвестуйте привабливі галузі; розвивайте здатність протидіяти конкуренції; збільшуйте прибутковність за рахунок нарощування прибутковості.	Отримання доходів: захищайте наявні позиції; Кконцентруйте інвестиції у тих сегментах, де достатньо висока норма прибутку і порівняно низький ризик.	Незначне розширення: шукайте шляхи розвитку без високого ризику; у протилежному випадку мінімізуйте інвестиції; поліпшуйте організацію бізнесу на операційному рівні.
Низька	Захист і зміна орієнтирів: намагайтесь найбільше заробляти сьогодні; концентруйтеся на привабливих сегментах; захищайте свої сильні сторони.	Отримання доходів: захищайте свої позиції у найпривабливіших сегментах; оновлюйте асортимент продукції; мінімізуйте інвестиції.	Вихід із бізнесу: продавайте свій бізнес тоді, коли можете отримати найвищу ціну; зменшуйте постійні витрати і деякий час уникайте інвестицій.

Рис. 3.2. **Варіант моделі GE/McKinsey, що запропонував Дей.**

Стратегії, що ввів в обіг Дей, дещо детальніші, ніж стратегії Нейлора. Пропозиції для кожної клітинки матриці GE/McKinsey є різними і можуть бути загальними орієнтирами для прийняття

Стратегічний аналіз

стратегічних рішень щодо інвестування, обсягів виробництва, витрат тощо. Для того, щоб краще зрозуміти методику стратегічного аналізу за допомогою моделі GE/McKinsey, розглянемо приклад.

Компанія «Слава», яка спеціалізується у видавничому бізнесі, оцінює становище свого бізнесу з допомогою моделі GE/McKinsey. Позиції оцінюють за переліком факторів (див. табл. 3.3). Для спрощення прикладу виділено лише один вид бізнесу – видання художньо-публіцистичної літератури.

Таблиця 3.3

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії «Слава»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку в галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	6. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5	4			
8. Маркетингові переваги	10	5			
9. Гнучкість	10	5			
Загальна оцінка, балів	100	55	Загальна оцінка, балів	100	60

Для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підприємства та індикатори ринкової привабливості, експертним шляхом було визначено максимальний бал (сукупно за 9-ма факторами, що характеризують сильні сторони підприємства, і 6-ма факторам ринкової привабливості загальна оцінка в балах має дорівнювати 100 для кожної групи факторів). Із допомогою диференціювання максимально можливих оцінок за кожним фактором досягають урахування їхньої відносної важливості для аналізу. Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі GE/McKinsey наведені у таблиці 3.3, де в останньому рядку визначено загальні оцінки сильних сторін бізнесу і його ринкової привабливості за 100-бальною шкалою.

Як бачимо, сильні сторони компанії «Слава» оцінюють 55 балами, а індикатори ринкової привабливості –60 балами. Відповідно до розрахованих оцінок, першу з яких позначається на осі X, а другу – на осі Y, позиція компанії «Слава» розташується у клітинці матриці GE/McKinsey, що характеризує середній бізнес.

Згадана стратегія передбачає, що підприємство має зміцнювати становище у тих сегментах ринку, де спостерігається висока прибутковість (наприклад, друкувати книги детективного жанру, книги відомих політиків, що користуються високим попитом).

3.5. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення і поточні стратегії, можливості

З'ясування майбутніх цілей конкурента дає фірмі змогу усвідомити низку дуже важливих аспектів його функціонування. Зокрема, можна визначити те, наскільки конкурент задоволений поточним становищем справ, наскільки серйозно варто ставитися до поточних дій, що починаються у них, якою мірою він збирається змінити свої стратегії, наскільки буде готовий погодитися на зміни у випадку, якщо зміниться поведінка його конкурентів, за якими напрямками він підсилуватиме конкуренцію, а по яких послаблювати.

Підхід до аналізу майбутніх цілей конкурента, що запропонував М. Поттер, передбачає вивчення наступних характеристик:

- фінансові цілі;
- ставлення до ризику;
- цінності й норми, що є в організації;
- структура організації;
- системи контролю і стимулювання;
- система бухгалтерського обліку;
- типи керівників, особливо вищого рангу;
- сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку фірми;
- склад ради директорів;
- контрактні зобов'язання, що можуть лімітувати альтернативи поведінки;
- регуляційні обмеження з боку держави.

Якщо конкурентом є організація як частина більшого утворення, то важливо також проаналізувати майбутні цілі головної організації. Вивчення у даному випадку здійснюють за такими напрямками:

- поточні результати діяльності головної фірми (зростання продажів, норма прибутку і т. п.);
- загальні цілі головної організації;
- ступінь важливості досліджуваної конкурентної організації для головної організації;
- причини входження головної організації у даний конкретний бізнес (зайві потужності, необхідність вертикальної інтеграції, бажання використовувати мережі розподілу і т. п.);
- економічні зв'язки між організаціями, що перебувають під керівництвом головної організації (ступінь вертикальної інтеграції, проведення загальних НЮКР і т. п.);
- цінності та принципи вищого керівництва;
- загальні стратегії, які реалізує головна організація;
- ступінь залежності організації від функціонування інших підрозділів, котрі під керівництвом головної організації (цілі за обсягом продажів, нормативи щодо прибутковості, обмеження на використовуваний капітал);
- плани диверсифікованості;

- організаційна структура головної організації з чіткою фіксацією позиції і статусу кожної організаційної одиниці;
- контроль і оплата роботи дивізіональних керівників;
- тип нагороджуваних керівників (це підтримує визначений тип стратегічного поводження);
- стратегія наймання;
- уразливість для антимонопольного й іншого типів регулювання;
- особисте ставлення вищого керівництва до організації.

Окрім цього, також важливо проаналізувати стратегію портфеля бізнесів (продукції) головної організації і подивитись, якою мірою конкуруюча організація вписується у таку стратегію. Для цього необхідно відповісти на такі запитання:

- за якими критеріями головна організація класифікувала бізнеси?
- які бізнеси занесені до розряду «дійних корів»?
- які бізнеси, можливо, будуть скорочуватись і припинятись?
- яким бізнесам відводять роль стабілізаторів на випадок виникнення відхилень у портфелі?
- яким бізнесам відводять роль запобіжників головних бізнесів?
- у які бізнеси головна організація хотіла б вкладати гроші й домагатися розширення їхньої частки на ринку?
- які бізнеси дають найбільший внесок у зростанні продажів, надходження грошей, прибуток і т. п.

Провівши такий аналіз, фірма зможе визначити для себе, якою мірою вона здатна конкурувати даним продуктом із даними конкретними конкурентами, і спробувати знайти кращу позицію на ринку, що полегшить фірмі конкурентну боротьбу.

АНАЛІЗ ПРИПУЩЕНЬ КОНКУРЕНТА ПРО СЕБЕ І ПРО ІНШИХ

Аналіз припущень конкурента дає багато коштовної інформації щодо того, наскільки реалістично й адекватно дійсності конкурент підходить до вироблення та здійснення своїх дій. Непривильні передумови можуть зробити його дуже вразливим й істотно послабити його позиції в конкурентній боротьбі.

Реальна практика дає безліч прикладів того, як неправильні передумови щодо себе, свого продукту призвели успішно функціонуючі фірми до краху. Є багато прикладів і того, як фірми, опираючись на знання про неправильні передумови своїх могутніх конкурентів, перемагали їх у конкурентній боротьбі.

Для того, щоб краще усвідомити передумови, на яких буде свою діяльність конкурент, важливо з'ясувати такі аспекти:

- які переконання конкурента з приводу його сили, слабкості й позиції у галузі за рівнем витрат, якості продукції, новизни та якості використовуваних технологій, якості персоналу і т. п., та чи є ці переконання адекватними реальною;
- наскільки глибоко з історичної й емоційної точок зору конкурент ідентифікує себе з конкретними продуктами і здійсненням конкретної політики щодо їхнього продажу, з прагненням до підвищення якості продукту і з конкретними підходами до дизайну;
- який вплив культурних, релігійних і національних факторів на причетність конкурента до подій;
- чи є на конкуруючій фірмі суворо канонізовані цінності й заповіді, такі, як, наприклад, заповіді засновника фірми, що можуть впливати на причетність фірми до подій;
- що думає конкурент про майбутні потреби в його продукції і тенденціях розвитку галузі;
- що думає конкурент про свої цілі та можливості, чи є ці уявлення адекватні реальності;
- чи вірить конкурент у загальноприйняті мудрості й правила, такі, наприклад, як «Централізація – шлях до успіху» чи «Кадри вирішують усе», і якою мірою ці вірування роблять його уразливим.

АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ КОНКУРЕНТА

Аналіз поточної стратегії конкурента спрямований на те, щоб краще усвідомити, що робить конкурент у кожній із основних сфер його діяльності і якими методами він конкурує. Для цього з'ясовують те, які поточні цілі має конкурент і за допомогою яких засобів цих цілей досягає, які поточні підцілі встановлені функціо-

нальним підрозділам і як ці підцілі інтегруються у поточні цілі конкурента. На основі цього роблять висновок про поточну стратегію конкурент-аналізу можливостей конкурента.

Можливості конкурента щодо реалізації стратегії відображає переважно те, якою мірою конкурент може справитися з досягненням цілей і реалізувати обрані стратегії у випадку, якщо відбудуться зміни в його оточенні. Хоча при вивченні можливостей конкурента визначений інтерес є також й аналізом того, наскільки він здатний здійснювати ті чи інші дії щодо реалізації обраної стратегії в умовах, котрі не припускають помітних відхилень від тих, стосовно яких вона була розроблена, аналізувати можливості конкурента слід обов'язково для з'ясування його як сильних, так і слабких сторін.

Як пропонує М. Портер, аналізувати сильні й слабкі сторони ключових можливостей, що може використовувати конкурент, потрібно за такими *функціональними сферами* його діяльності:

- продукти;
- системи розподілу (посередництво);
- маркетинг і збут;
- виробництво;
- дослідження і розробки;
- загальні витрати;
- фінансова міць;
- організація;
- загальні можливості керування;
- портфель бізнесів (продукції);
- кадри;
- відносини з ключовими суспільними інститутами, наприклад із урядом.

Аналізові можливостей приділяють винятково важливу роль у вивченні конкурента. Тому щодо кожного з окреслених напрямків має бути проведений широкий збір і досконалий аналіз інформації. Скажімо, при вивченні фізичних ресурсів конкурента слід проаналізувати:

- місткість його виробничих потужностей;
- вік, розташування і потужність заводу (заводів);
- гнучкість, ступінь автоматизації устаткування і допоміжної техніки;
- гнучкість та унікальність технологічного процесу;

- ступінь інтегрованості виробничих процесів;
- вартість сировини;
- виробничі витрати.

Стосовно фінансів – це аналіз:

- довготермінових боргових зобов'язань із як погляду величини взятих довготермінових кредитів, так і їхніх відносин до власного капіталу;
- аналіз короткотермінових заборгованостей із погляду їхньої величини, типу і джерел кредитування;
- аналіз надходження грошей, що відображає терміни надходження, оборотність продукції на складах, систему обліку руху грошей.

Аналогічні списки необхідних пунктів вивчення можливостей конкурентів можуть бути наведені для кожного функціонального напрямку аналізу сили і слабкості конкурента.

Аналіз можливостей конкурента допускає не тільки досконале вивчення його потенціалу з погляду того, що він має і чого не має, а й вивчення того, наскільки конкурент може *використовувати свій потенціал у становищі, що змінюється*. Для цього з'ясовують сильні й слабкі сторони конкурента в таких процесах:

- адаптація до змін;
- швидке реагування на зміни;
- затяжна конкурентна битва;
- зростання.

Можливості конкурента в кожному з даних процесів аналізують під кутом з'ясування його фінансового потенціалу, потенціалу менеджерів та іншого персоналу, гнучкості технологічних процесів, пов'язаності конкурента зовнішніми зобов'язаннями і т. п.

3.6. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі

У результаті аналізу того, чим спонукуваний конкурент, що він робить і що здатний робити, можна спробувати скласти уявлення про те, яким є даний конкурент, як він поводитиметься у

конкурентній боротьбі. Для того, щоб скласти *профіль його конкурентного поведіння*, необхідно відповісти на такі запитання:

- задоволений конкурент своїм становищем у конкурентному середовищі чи ні;
- які можливі кроки і зміни в стратегії може почати конкурент;
- у чому вразливий конкурент;
- які конкурентні дії викликають найефективнішу відплату з боку конкурента.

Аналіз конкурентного середовища і структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для вироблення стратегії конкуренції. Однак, ґрунтуючись тільки на даній інформації, фірма не зможе виробити стратегії, також необхідно чітко уявляти своє становище в конкурентному середовищі. Дане питання докладно розглядають Ф. Котлер і Р. Тернер. У підручнику з керування маркетингом виокремлюють чотири чітко визначені позиції, в яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

- позиція лідера на ринку;
- позиція, що кидає виклик ринковому оточенню;
- позиція послідовника;
- позиція того, хто знає своє належне місце на ринку.

Перебуваючи у різних конкурентних позиціях, фірми обирають цілком різні стратегії конкуренції, навіть якщо мають однакові стратегії зростання. Розглянемо можливі стратегії конкуренції фірм, які займають різне становище на ринку, за умови, що всі вони реалізують стратегію концентрованого зростання.

Можна висловити заперечення з приводу перебільшення значущості маркетингу, тому що його ключова позиція характерна далеко не для всіх організацій. Однак якщо сприймати цю зміну як тенденцію, то слід зазначити, що вона цілком відповідає реальним процесам, котрі відбуваються останнім часом у бізнесі, якщо розглядати їх із позицій стратегічного керування.

3.7. Маркетинг у стратегії фірми

Найважливішим завданням стратегічного керування є встановлення та підтримка динамічної взаємодії організації з навколишнім її середовищем, покликаним забезпечити їй переваги в конкурентній боротьбі, чого досягають за рахунок надання покупцеві продукту фірми. Тому маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій стратегічного керування. Для ряду організацій залежно від того, які вони переслідують цілі і які реалізують стратегії, маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує їхнє успішне функціонування. Більше того, з переходом до філософії менеджменту, відповідно до якої фірма має у своїй діяльності цілком орієнтуватися на потреби клієнта (market driven management), а не намагатися робити вигідну для неї продукцію, що потім стараються будь-яким способом реалізувати клієнтові, маркетинг стає чимось більшим, ніж окрема функція менеджменту.

Маркетинг дедалі помітніше перетворюється на субстанцію бізнесу, що пронизує всі сфери діяльності фірми. Висловлюючись мовою фізіології, маркетинг стає частиною мозку фірми та її душі, її почуттями і нарешті джерелом імпульсу, що приводить у рух організм фірми й наповнює фірму життєвою енергією. Ось як образно охарактеризував маркетинг Пітер Дракер:

«Це весь бізнес, представлений у тому вигляді, як він виглядає з погляду кінцевого результату, тобто з погляду клієнтів». Таким чином, маркетинг відіграє особливу роль у стратегічному керуванні, що істотно виходить за рамки функції продажу продукції і вивчення попиту.

У той же час необхідно зазначити, що розвиток маркетингу, своєю чергою, сприяв зміні філософії менеджменту, переходу до стратегічного керування. Змінювались умови функціонування фірми, зростали динамічність і ступінь впливу середовища на фірму й у відповідь на це розвивалася функція маркетингу. Одночасно розвиток маркетингу ніс у собі і вимогу зміни концепції керування, і можливості керувати по-новому з орієнтацією на оточення, зокрема на потреби споживачів.

Ф. Котлер запропонував наступну схематичну ілюстрацію зміни ролі маркетингу в організації, що наочно показує, як маркетинг із однієї з функцій, котрі здійснює організація, поступово перетворився на її серцевину (рис. 3.3).

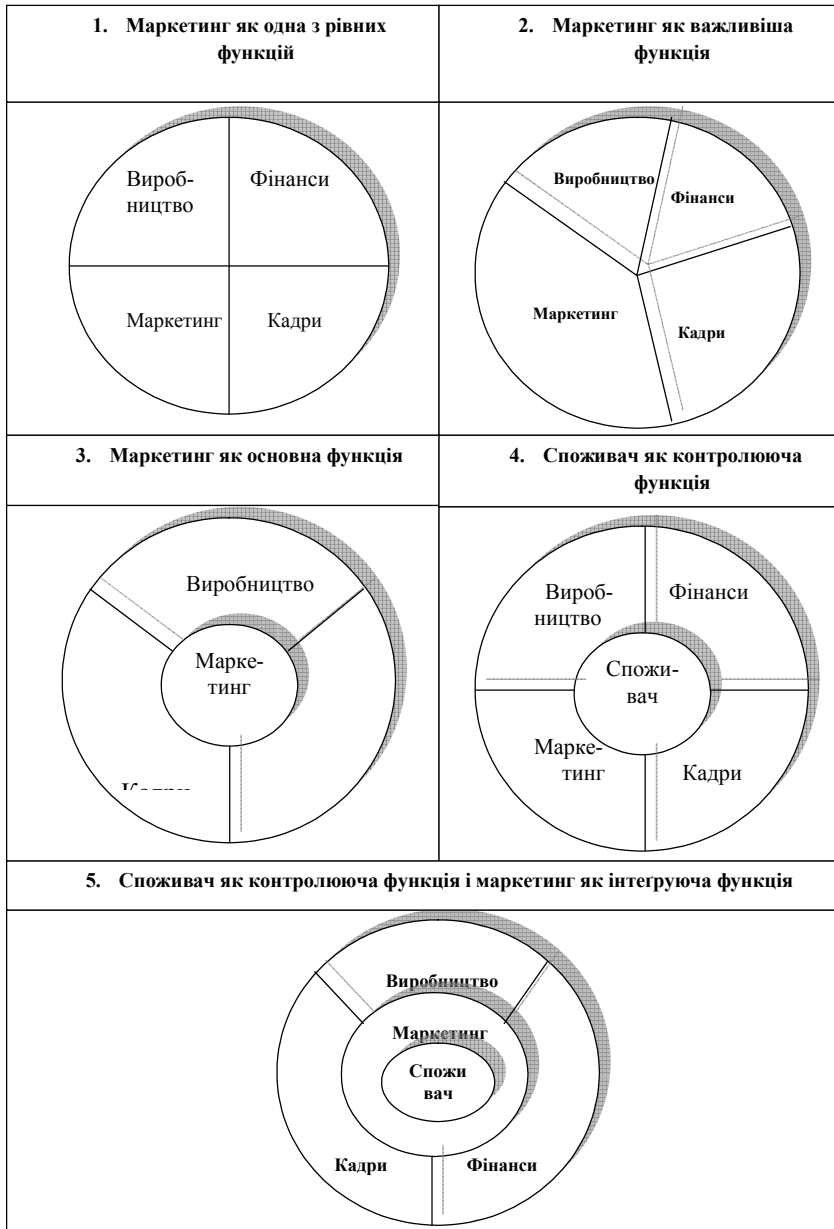


Рис.3.3. Зміна ролі маркетингу в організації.

ВВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО КЕРУВАННЯ

Говорячи про конкретні питання введення маркетингу до стратегічного керування фірмою, насамперед слід зазначити, що оскільки маркетингова діяльність – це діяльність нижчого рівня стосовно вищого фірмового рівня, то стратегії фірми, котрі самі є засобами для досягнення цілей фірми, стосовно маркетингової служби виступають у ролі цілей. І хоча на рівні маркетингової служби також розробляють стратегії маркетингу, вони є не стратегіями фірми, а тільки засобами їхнього виконання. У зв'язку з цим можна сказати, що маркетинг виконує у стратегічному керуванні дві функції. Це засіб:

- збору й опрацювання інформації для розробки і визначення стратегій фірми;
- здійснення стратегій фірми.

Наприклад, якщо фірма здійснює стратегію розширення позиції на ринку, то може її реалізувати за рахунок або збільшення обсягу споживання даного продукту покупцем, або переманювання покупців конкурента, чи шляхом поглинання конкурента, або ж, нарешті, за рахунок залучення нових покупців, котрі раніше не споживали такої продукції. Можна використовувати і комбінацію цих засобів.

У реалізації даної стратегії фірми роль маркетингу винятково велика. Розглянута стратегія буде для маркетингової служби метою, а визначені в стратегії засоби її реалізації – стратегіями маркетингу.

Для того, щоб обрати маркетингові стратегії, у даному конкретному випадку службі маркетингу необхідно провести відповідне дослідження ринку, що має допомогти відповісти на такі запитання:

- чому одні клієнти купують продукт фірми, а інші не купують його, купуючи при цьому продукт конкурентів;
- як покупці використовують продукт фірми, що їм у ньому подобається і що не подобається;
- які додаткові дії можуть привернути увагу до продукту фірми;
- які групи покупців узагалі не споживають даний продукт та чому, і т. п.

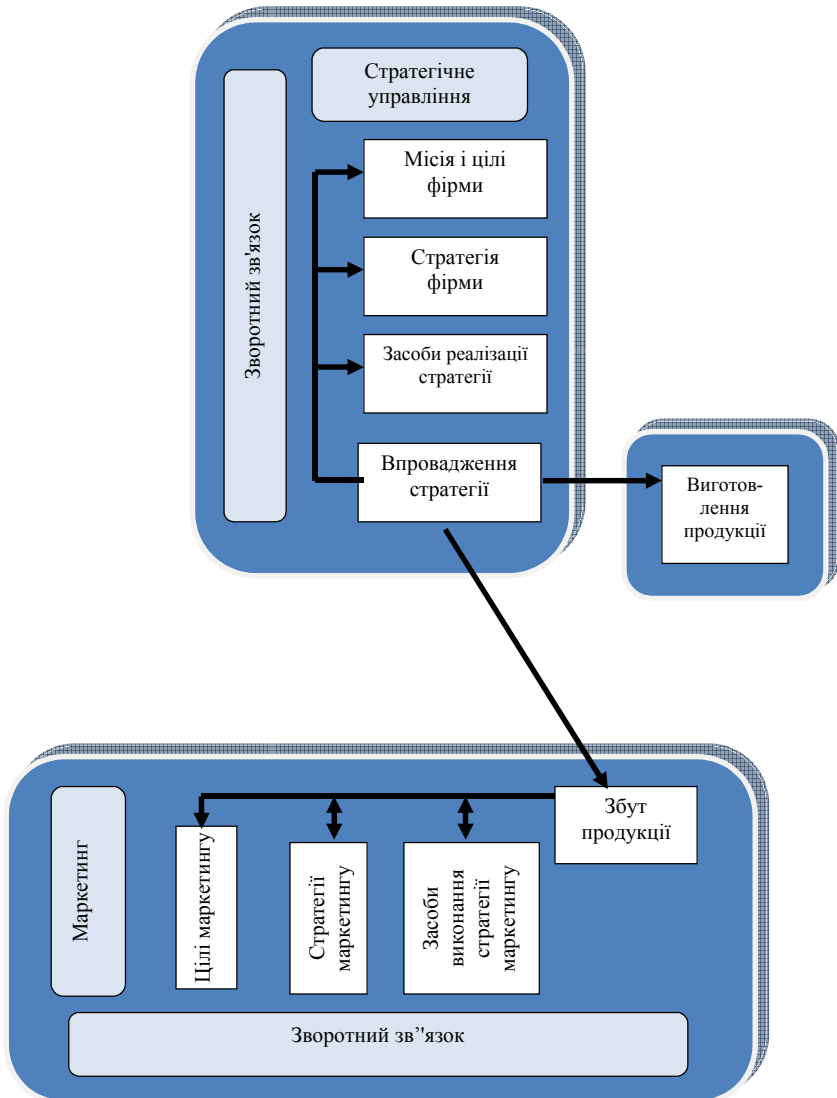


Рис.3.4. Схема введення маркетингу в стратегічне керування фірмою.

Після відповіді на ці запитання маркетингова служба зможе зробити пропозицію щодо маркетингового набору (marketing mix), котрий буде засобом виконання маркетингових стратегій. Схематично даний процес зображено на рис. 3.4.

Важливу роль маркетинг відіграє у стратегічному плануванні. Маркетингова служба забезпечує службу стратегічного планування необхідною інформацією, що лягає в основу розроблення цілей для внутрішніх підрозділів. Дані цілі службою маркетингу розгортає в маркетингові плани, що реалізують відповідні підрозділи маркетингової служби.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що маркетинг відіграє особливу й винятково важливу роль у стратегічному керуванні. Пронизуючи всі його процеси, маркетинг уможливає орієнтацію фірми на потреби споживачів і тим забезпечує гнучкіше й адаптивне введення фірми в навколишнє середовище. Маркетинг і стратегічне керування перебувають у діалектичній взаємодії. З одного боку, розвиток маркетингу, поряд із іншими процесами, сприяв переходу до стратегічного керування. Маркетинг є однією з основ стратегічного керування. Разом із тим перехід до стратегічного керування став могутнім імпульсом до розвитку маркетингу і зміни його ролі у фірмі. Саме стратегічне керування висунуло маркетинг на передній план, істотно підвищивши його значущість і якісно змінивши роль у здійсненні бізнесу.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

- 1. Які нормативи можна виділити в стратегічному аналізі?*
- 2. На які види можна поділити всі норми і нормативи?*
- 3. Назвіть основні принципи, на яких будують раціональну організацію нормативної бази підприємства?*
- 4. На який період припадає розуміння стратегії як управління ресурсами?*
- 5. Що означає термін «стратегія»? Які визначення стратегії в контексті економіки та управління можна навести?*
- 6. Що означає термін «стратегічне управління»?*

7. *Опишіть взаємозв'язок маркетингу і стратегічного керування при реалізації стратегії розвитку продукту.*
8. *Що таке модель GE / McKinsey? Яка її головна мета?*
9. *За якими правилами будують матрицю GE / McKinsey і як характеризують позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?*
10. *Які стратегії Нейлор і Дей рекомендують для різних позицій бізнесу?*

Завдання і тести

Завдання 3.1. Визначити й охарактеризувати основні етапи аналізу загальної ситуації і конкуренції у галузі:

- ✓ мета і зміст аналізу;
- ✓ економічна характеристика середовища;
- ✓ оцінка ступеня конкуренції;
- ✓ рухомі сили конкуренції;
- ✓ фактори успіху.

Завдання 3.2. Визначити й охарактеризувати конкурентні стратегії залежно від типу підприємства. Оцінити із точки зору практичного використання для вітчизняних підприємств:

- ✓ віолентна стратегія;
- ✓ патієнтна стратегія;
- ✓ коммутантна стратегія;
- ✓ експлерентна стратегія.

Завдання 3.3. Розкрити наступні поняття з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:

- ✓ конкурентоспроможність;
- ✓ конкурентне середовище;
- ✓ потенціал підприємства;
- ✓ бачення;
- ✓ комплексна оцінка вартості підприємства.

Завдання 3.4. Охарактеризувати поняття «бенчмаркінг»:

- ✓ зміст;
- ✓ види;
- ✓ рівні;
- ✓ генерації.

Стратегічний аналіз

Завдання 3.5. Визначити мету, завдання, методика етапів бенчмаркінгового проекту:

- ✓ планування;
- ✓ дослідження;
- ✓ спостереження і збір інформації;
- ✓ аналіз;
- ✓ адаптація (інтеграція);
- ✓ вдосконалення.

Завдання 3.6. Охарактеризувати стратегічний бенчмаркінг:

- ✓ цілі;
- ✓ завдання;
- ✓ процедура організації;
- ✓ методика проведення.

Завдання 3.7. Пояснити принципи побудови й оцінити можливість практичного застосування моделей оцінки конкурентних переваг. Визначити переваги і недоліки кожної моделі:

- ✓ модель BCG;
- ✓ модель GE/McKinsey;
- ✓ модель Shell/DPM.

Тестові завдання

1. Якої конкурентної стратегії дотримуються фірми, в яких конкурентною перевагою є інновації:

- 1) коммутантної;
- 2) експлерентної;
- 3) патіентної;
- 4) віолентної.

2. Який із наведених нижче параметрів належить до внутрішніх при побудові матриці стратегічного вибору:

- 1) характеристики ринку;
- 2) завоювання частки ринку;
- 3) взаємини з покупцями;
- 4) ступінь децентралізації.

3. До основних способів формування конкурентних переваг не належать:

- 1) нарощування обсягу випуску;
- 2) зниження витрат;

- 3) підвищення якості;
- 4) поліпшення сервісу.

4. При виявленні конкурентних переваг звичайно використовують:

- 1) аналіз внутрішніх факторів зростання підприємства;
- 2) аналіз трендів ринку і перспектив розвитку з урахуванням зміни технологій та структури ринку;
- 3) аналіз потенціалу ринку і перспектив розвитку за незмінності технологій і структури ринку;
- 4) аналіз дій конкурентів при зміні технологій і структури ринку.

5. Для показника конкурентоспроможності характерні наступні ознаки:

- 1) порівняльність;
- 2) динамічність;
- 3) правильні відповіді 1 і 2;
- 4) стійкість.

6. Еталонним вважають підприємство, яке:

- 1) має найбільші конкурентні переваги серед групи оцінюваних підприємств;
- 2) має максимальні показники серед групи оцінюваних підприємств;
- 3) має показники, що наближаються до 1;
- 4) правильної відповіді немає.

7. Виявлення та визначення характеру взаємозв'язків між процесами у різних компаніях і побудова прогнозів на перспективу – це завдання:

- 1) етапу планування бенчмаркінгового проекту;
- 2) етапу дослідження бенчмаркінгового проекту;
- 3) етапу аналізу бенчмаркінгового проекту;
- 4) етапу адаптації бенчмаркінгового проекту.

8. Конкурентний аналіз особливостей продукту належить:

- 1) реверсивному бенчмаркінгу;
- 2) конкурентному бенчмаркінгу;
- 3) процесному бенчмаркінгу;
- 4) глобальному бенчмаркінгу.

9. Багатофакторний підхід до позиціонування підприємства на ринку притаманний моделям:

- 1) BCG та Shell/DPM;

Стратегічний аналіз

- 2) BCG та GE/McKinsey;
- 3) Shell/DPM та GE/McKinsey;
- 4) тільки GE/McKinsey.

10. У таблиці визначити рекомендовані стратегії та сектори бізнесу відповідно до моделі BCG:

Таблиця

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	
	Домагатися збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	

11. У таблиці визначити рекомендовані стратегії та сектори матриці відповідно до моделі GE/McKinsey:

Таблиця

Позиції матриці	Рекомендовані стратегії
«Переможець» (1)	
	Зростання
Сумнівний бізнес	
Середній бізнес	
Генератор прибутку	
«Переможений» (1)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (2)	
	Вихід бізнесу

12. Яка з матриць аналізу конкурентних позицій орієнтована насамперед на поточний і перспективний аналіз:

- 1) матриця спрямованої політики;
- 2) матриця «Привабливість галузі / Позиція у конкуренції»;
- 3) матриця «Зростання галузі / Частка ринку»;
- 4) усі варіанти правильні.

13. Якщо у центрі уваги менеджерів є життєвий цикл виду бізнесу, оптимальним вважають таку послідовність розвитку позицій компанії:

- 1) від позиції «Генератор грошових коштів» до позиції «Подвоєння обсягу виробництва»;
- 2) від позиції «Генератор грошових коштів» до позиції «Лідер у бізнесі»;
- 3) від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу» до «Стратегії часткового зростання» або «Стратегії згортання»;
- 4) від позиції «Стратегія посилення конкурентних переваг» до позиції «Генератор грошових коштів».

14. Якщо підприємство займає сильну позицію у непривабливій галузі за моделлю Shell/DPM, то це позиція:

- 1) «Стратегія зростання»;
- 2) «Лідер бізнесу»;
- 3) «Стратегія генератора коштів»;
- 4) «Стратегія посилення конкурентних переваг».

15. Якщо підприємство має високий рівень переваг у галузі з низьким рівнем привабливості за моделлю GE/ McKinsey, то воно займає позицію:

- 1) генератор прибутку;
- 2) переможений;
- 3) переможець;
- 4) сумнівний бізнес.

16. Сили, що формують конкурентне середовище продукту і його конкурентні можливості, розпадаються на ... груп.

- 1) три;
- 2) п'ять;
- 3) чотири;
- 4) дві.

17. Аналіз здійснюють за такими напрямками:

- 1) вивчають поточну стратегію конкурента, його можливості з погляду сильних сторін і слабостей;
- 2) установлюють, що спонукає конкурента до дії та з'ясовують, що він робить і може робити;
- 3) уточнюють можливості конкурента з погляду його сильних сторін і слабостей;

- 4) аналізують поточну стратегію конкурента, його можливості з погляду сильних сторін і слабостей.

18. Підхід до аналізу майбутніх цілей конкурента допускає вивчення наступних характеристик...

- 1) типи керівників, особливо вищих керівників; сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку фірми; склад ради директорів; контрактні зобов'язання, що можуть лімітувати альтернативи поведіння; регуляційні обмеження з боку держави.
- 2) фінансові цілі; ставлення до ризику; цінності й норми, що є в організації; структура організації; системи контролю і стимулювання; система бухгалтерського обліку типи керівників, особливо вищих керівників; сформовані уявлення про напрямки розвитку фірми; склад ради директорів; контрактні зобов'язання, що можуть лімітувати альтернативи поведіння; регуляційні обмеження з боку держави.
- 3) структура організації; системи контролю і стимулювання; система бухгалтерського обліку; типи керівників, особливо вищих керівників; сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку фірми.
- 4) усі відповіді правильні.

19. Аналізувати сильні й слабкі сторони ключових можливостей, що використовує конкурент, необхідно за наступними функціональними сферами його діяльності:

- 1) дослідження і розробки; загальні витрати; фінансове становище; організація; загальні можливості керування; портфель бізнесів (продукції);
- 2) продукти; системи розподілу (посередництво); маркетинг і збут; виробництво; дослідження і розробки; загальні витрати; фінансове становище; організація; загальні можливості керування;
- 3) продукти; системи розподілу (посередництво); маркетинг і збут; виробництво; дослідження і розробки; загальні витрати; фінансове становище; організація; загальні можливості керування; портфель бізнесів (продукції); кадри; взаємини з ключовими суспільними інститутами, наприклад із урядом.
- 4) усі відповіді правильні.

20. Скільки виділяють можливих підходів до атаки на лідера?

- 1) три;
- 2) вісім;
- 3) чотири;
- 4) п'ять.

21. Що таке маркетингова стратегія?

- 1) стратегія сучасних підприємств, орієнтованих на повсякденні цінності;
- 2) стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності;
- 3) стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові відносини.
- 4) усі відповіді правильні.

22. Конкурентноспроможність товару – це:

- 1) ступінь його відповідності, обраний ринок за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними;
- 2) ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними;
- 3) ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку;
- 4) усі відповіді правильні.

23. Які функції виконує маркетинг у стратегічному управлінні?

- 1) засіб збору й опрацювання інформації для розроблення і визначення стратегій фірми; засіб здійснення стратегій фірми;
- 2) здійснює стратегію розширення позиції на ринку, залучення нових покупців, які раніше не споживали цю продукцію;
- 3) засіб здійснення стратегій фірми;
- 4) усі відповіді правильні.

24. Двоколовий принцип побудови плану рахунків ґрунтований на:

- 1) кореспонденції рахунків управлінського обліку з рахунками фінансового обліку в межах єдиної системи рахунків;
- 2) виділенні двох автономних систем рахунків відповідно до цілей фінансового та управлінського обліку.

25. Центр відповідальності – це:

- 1) підприємство, окремий регіон;

- 2) сегмент діяльності підприємства, в якому встановлено персональну відповідальність керівника за показники діяльності, що він має контролювати.

26. Хто на підприємстві відповідає за надання управлінської інформації:

- 1) головний інженер;
- 2) начальник планового відділу;
- 3) бухгалтер-аналітик.

Задачі

Задача 3.1.

Проаналізувати стратегію фірми «Rosh» (Кондитерська фабрика «Марка»), показники та елементи стратегії фірм-конкурентів «Світ» і «АВКо», визначити ті аспекти, які можна запозичити у конкурентів. Вказати, якої стратегії слід дотримуватися фірмі «Rosh» для забезпечення зростання рентабельності.

Вихідні дані: Фірма «Rosh» виробляє високоякісну продукцію кондитерського напрямку – торти, цукерки. Продукція фірми «Rosh» – символ першокласного шоколаду. Протягом останніх років продукція фірми «Rosh» стабільно давала своїм власникам 20 і більше відсотків прибутку. Київська фабрика «Марка» була заснована близько 80 років тому, і вона зуміла сформувати собі імідж підприємства, над яким не владний час. Нещодавно її викупив один із провідних інвесторів України, і фабрика змінила назву на «Rosh». Фірма володіє 70% вітчизняного ринку кондитерської продукції, вона рідко розширює асортимент, а її продукція має високу гарантію якості.

Проте останнім часом фірма ледь стримує натиск двох потужних конкурентів – Львівської компанії «Світ» і Донецького концерну «АВКо». Тому власники фірми вирішили розширити виробництво за рахунок збільшення асортименту продукції і проведення подарункових акцій. Нині асортимент становлять: торти, тістечка, шоколадні цукерки, карамель. Планують виявити на ринок нову продукцію, що теж успадкуватиме добру репутацію фірми.

Фірма також має намір докласти великих зусиль для поширення обсягів експорту продукції на зовнішні ринки, частка якого тепер – лише 18% від загального обсягу продажу фірми. Але спочатку Рада

директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бечмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів фірми «Rosh» – компанії «Світ» і концерн «АВКО». На зарубіжному ринку основними конкурентами компанії є компанія «Марс» і «Херші». Компанія «Світ» – лідер серед вітчизняних компаній на зовнішньому ринку, близько 40% її продажу здійснюють за кордоном. Окрім того, фірма «Світ» здійснює потужну рекламну кампанію для збільшення продажу на вітчизняному ринку. Нині концерн «АВКО» значно розширив асортимент продукції. Крім того, асортимент товарів концерну «АВКО» до його розширення перевищував асортимент компанії «Rosh» у 5 разів.

Таблиця

Показники	«Rosh»	«Світ»	«АВКО»
Рентабельність інвестованого капіталу, %	20	35	45
Рентабельність продажу, %	23	20	24
Оборотність капіталу, разів	1,4	2	6
Частка ринку, %	5	8	9
Зростання річних обсягів продажу, %	6	8	15
Тип зростання	?	Укладання субпідрядних угод	Збільшення кількості клієнтів
Напрямки інвестування	?	Реальні активи, дослідження і розробки	Маркетинг, дослідження і розробки
Географічні ринки	?	Регіональний ринок	Регіональний ринок
Ключові сегменти	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці
Конкурентні переваги	?	Інновації, нова продукція	Асортимент, інновації

Завдання 3.2.

Проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії «Аліса» за допомогою моделей BCG та GE/McKinsey. Самостійно визнати максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують конкурентні позиції одного з підрозділів компанії «Аліса». Порівняти результати, отримані з використанням різних моделей. Обґрунтувати висновки.

Вихідні дані: Компанія «Аліса» охоплює 4 сектори бізнесу: 1) підрозділ «А» (авіарейси); 2) підрозділ «Л» (ремонт літаків), 3) підрозділ «І» (інформаційні послуги); 4) підрозділ «С» (туризм). Показники відповідних галузей економіки і частки підрозділів компанії «Аліса» наведені у таблиці:

Таблиця

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу лідера галузі, млн. грн.	Частка на ринку, %
Підрозділ «А»	12,10	3	35,62	
Підрозділ «Л»	5,02	1,2	65,40	
Підрозділ «І»	0,78	15	1,20	
Підрозділ «С»	3,42	25	3,84	

Завдання 3.3.

Побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії «УТ». За результатами дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження нового виду послуг.

Вихідні дані: Компанія «УТ» вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах власників – розширення мережі та збільшення числа абонентів. Для цього було визначено основні критерії, які слід дослідити – збільшення асортименту послуг і збереження невисокої абонплати. Основними індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) високий рівень сервісу; 2) надійність зв'язку; 3) низькі тарифи.

За результатами маркетингового дослідження ринку в групу «бенчмарк» було введено 4 компанії, серед яких виділено компанію «УМС», котру оцінили як найпотужнішу компанію, з ефективною стратегією розвитку. Оцінка виставляли за 10-бальною шка-

лою. Прогноз зростання у відсотках до поточної оцінки наведено у таблиці:

Таблиця

Критерії аналізу	Оцінка компанії «УТ», % до показників компанії «УМС»	Прогноз зростання, %	
		«УТ»	«УМС»
Рівень сервісу	75	+15	+20
Надійність зв'язку	60	+20	0
Співвідношення ціна/якість	80	+ 25	+ 15

Завдання 3.4

За допомогою порівняльної таблиці дати визначення поняттям: «центр витрат», «місце витрат», «центр відповідальності».

Показник	Центр витрат	Місце витрат	Центр відповідальності
1. Охоплює кілька місць витрат	-	-	+
2. Завжди передбачає необхідність обліку не тільки витрат, а й обсягу виробництва	-	-	+
3. Первинні виробничі й обслуговуючі одиниці, що відрізняються однаковими функціями і виробничими операціями, організацією праці та спрямованістю витрат	+	+	+
4. Структурний підрозділ підприємства, елемент системи внутрішньогосподарського розрахунку	-	+	+
5. Відповідальність за витрати, закріплена персонально за керівником підрозділу	-	+	+

Стратегічний аналіз

6. Виділяють із метою більшої деталізації витрат та підвищення точності калькулювання	+	-	-
7. Класифікують щодо процесу виробництва	+	+	-
8. Класифікують на центри витрат, прибутку та інвестицій	+	+	+

Модульний контроль № 1 (тема 3)

- Підхід до аналізу майбутніх цілей конкурента, що запропонував М. Портер, припускає вивчення наступних характеристик:...
- Для того, щоб краще усвідомити передумови, на яких буде діяльність конкурент, важливо з'ясувати наступні аспекти:...
- Лідер ринку у випадку, якщо вибирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:...
- Для того, щоб вибрати маркетингові стратегії, у даному випадку службі маркетингу необхідно провести відповідне дослідження ринку, що має допомогти відповісти на наступні питання:...

Варіант 1.

1. Які стратегії конкуренції застосовує лідер, відстоюючи свої провідні позиції на ринку.
2. Опишіть використання маркетингу в стратегії фірми.

Завдання.

ВАТ «Фаворит» є самостійним статутним суб'єктом, створеним при роздержавленні державного комунального підприємства «Ліга» у грудні 2006 р.

Середньоспискова чисельність працівників у 2007 р. зменшилася з 37 до 22 осіб.

Т/об у сумарному виразі за 2007 р. становив 167337 грн.

Структура т/об складається з:

- продовольчої групи товарів у сумі 78137 грн.,
- непродовольчої групи в сумі 89200 грн.

Торгова площа – 126,6 м. кв.

Основні показники господарської діяльності підприємств:

Показники	2006 р.	2007 р.
1. Т/об, грн.	176450	167337
у т. ч. прод. товари	80140	78137
непрод. товари	96310	89200
2. Валовий дохід	40160	39202
3. Операційні витрати	32373	37975
4. Товарні запаси разом, грн.	318100	414910
у т. ч. прод. товари,	268800	372280
непрод. товари	49300	42630
5. Операційний прибуток, грн.	7787	1227

Керівництво комерційною діяльністю ВАТ «Фаворит» та функції планування доручено заступникові директора із загальних питань.

Протягом 2007 р. показники діяльності значно погіршилися.

Значне зменшення т/об зумовлено насамперед недостатньою різноманітністю асортименту та високими цінами.

Дослідження ефективності укладення комерційних угод показало недостатній рівень організації основного виду діяльності підприємства.

Завдання

Проаналізувати показники господарської діяльності ВАТ «Фаворит» за 2006–2007 рр. та відобразити у графічному зображенні.

Варіант 2.

1. Охарактеризуйте позиції фірми в конкурентному середовищі.
2. Проаналізуйте поточну стратегію та можливості конкурента.

Завдання

ВАТ «Болеро» є самостійним статутним суб'єктом. Товариство займається торговельно-збутовою діяльністю. Проаналізуйте наведені дані фінансово-господарської діяльності. Відповідь обґрунтуйте.

Стратегічний аналіз

Основні показники фінансово-господарської діяльності ВАТ «Болеро»

№ за/п	Показники	Одиниці виміру	2005	2006	2007		Процент виконання плану
					план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Товарообіг	тис. грн.	5830,0	6005,5	6140	6176,7	
2.	Комерційний дохід від реалізації товарів	-//-	1054,5	1130,8	1332,0	1371,2	
3.	Податок на додану вартість	-//-	229,7	187,8	382,0	411,0	
4.	Комерційний дохід від реалізації товарів без ПДВ	- // -	824,8	943,0	950,0		
5.	Витрати обігу	-//-	831,4	1055,6	1309,1	1362,2	
6.	Оподаткований прибуток	-//-	223,1	75,2	22,9	9,0	
7.	Платежі до бюджету	-//-	66,5	22,4	6,5	2,7	
8.	Чистий прибуток	- // -	156,6	52,4	16,1	6,3	
9.	Середньоспівіскова чисельність	осіб	233	233	231	233.	
	у т. ч.: апарат управління	осіб	45	48	53	56	
	торгово-оперативний персонал	осіб	120	115	116	118	
10.	Фонд оплати праці	тис. грн.	897,0	1029,0	1270,3	1295,5	
	<i>Розрахувати:</i>						
11.	Рівень комерційного доходу	%					
12.	Рентабельність	%					

№ за/п	Показники	Одиниці виміру	2005	2006	2007		Процент виконання плану
					план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8
	від реалізації						
13.	Загальна рентабельність	%					
14	Питома вага у загальній чисельності:	%					
	апарату управління	%					
	торгово-оперативного персоналу	%					

Протягом останніх років малорухливе зовнішнє середовище стало дуже мінливим, рухливим.

Варіант 3.

1. Опишіть введення маркетингу в стратегічне керування.
2. Проаналізуйте майбутні цілі конкурента.

Завдання

ВАТ «Мрія» є самостійним статутним суб'єктом, створене при роздержавленні державного комунального підприємства «Товари Тернопільщини» в грудні 2006 р.

Середньоспискова чисельність працівників у 2007 р. зменшилась із 37 до 22 осіб.

Т/об у сумарному виразі за 2007 рік становив 167337 грн.

Структура т/об складається з:

- продовольчої групи товарів у сумі 78137 грн.,
- непродовольчої групи в сумі 89200 грн.

Торгова площа – 126,6 м. кв.

Стратегічний аналіз

Основні показники господарської діяльності підприємств:

Показники	2006 р.	2007 р.
1. Т/об, грн.	176450	167337
у т. ч.: прод. товари	80140	78137
непрод. товари	96310	89200
2. Валовий дохід	40160	39202
3. Операційні витрати	32373	37975
4. Товарні запаси разом, грн.	318100	414910
в т. ч.: прод. товари,	268800	372280
непрод. товари	49300	42630
5. Операційний прибуток, грн.	7787	1227

Керівництво комерційною діяльністю ВАТ «Мрія» та функції планування доручено заступникові директора із загальних питань.

Показники діяльності протягом 2007 р. значно погіршилися.

Значне зниження т/об зумовлено насамперед недостатньою різноманітністю асортименту та високими цінами.

Дослідження ефективності укладення комерційних угод показало недостатній рівень організації основного виду діяльності підприємства.

Завдання

Розробити план заходів із підвищення ефективності управління ВАТ «Мрія» та оформити їх у вигляді таблиці.

Таблиця

Показники	2006 р.	2007 р.	Темп зростання	
			+	-
1. Т/об, грн.	176450	167337		9113
2. Валовий дохід, грн.	40160	39202		958
3. Операційні витрати, грн.	32373	37975	5602	
4. Операційний прибуток	7787	1227		6560
5. Торгова площа, м. кв	126,6	126,6		
6. Чисельність працівників	37	22		15
7. Рівень валового доходу, %	22	23		1
8. Рівень операційних витрат, %	24	3		21
9. Рентабельність обороту, %	4	0,7		3,3

10. Т/об на 1 м. кв. торг, площі, грн.	1393,76	1321,78		71,98
11. Продуктивність праці 1 особи, грн.	4768,92	7606,23	2837,31	

Таблиця

№ за/п	Заходи	Термін підготовки	Термін реалізації	Відповідальний
1	Підвищення показників результатів комерційної діяльності			
2	Поліпшення соціального стану працівників			
3	Впровадження нових технологій			
4.	Ноу-хау			
5.				

Варіант 4.

1. Аналіз припущень конкурента про себе і про інших.
2. Стратегія конкуренції. Конкурентні сили.

Завдання

ВАТ «Руслан» є самостійним статутним суб'єктом. За сферою діяльності має багато конкурентів. Згідно з наведеними даними проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на показники фінансово-господарської діяльності.

**Аналіз основних показників
фінансово-господарської діяльності ВАТ «Руслан»**

№ за/п	Показники	Одиниці виміру	2005	2006	2007		Процент виконання плану
					план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Товарообіг	тис. грн.	5830,0	6005,5	6140	6176,7	
2.	Комерційний дохід від реалізації товарів	-//-	1054,5	1130,8	1332,0	1371,2	

Стратегічний аналіз

№ за/п	Показники	Одиниці виміру	2005	2006	2007		Процент виконання плану
					план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Податок на додану вартість	-II-	229,7	187,8	382,0	411,0	
4.	Комерційний дохід від реалізації товарів без ПДВ	-II-	824,8	943,0	950,0	960,2	
5.	Витрати обігу	-II-	831,4	1055,6	1309,1	1362,2	
6.	Оподаткований прибуток	-II-	223,1	75,2	22,9	9,0	
7.	Платежі до бюджету	-II-	66,5	22,4	6,5	2,7	
8.	Чистий прибуток	-II-	156,6	52,4	16,1	6,3	
9.	Середньоспискова чисельність	осіб	233	233	231	233	
	У т. ч. апарат управління	осіб	45	48	53	56	
	Торгово-оперативний персонал	осіб	120	115	116	118	
10.	Фонд оплати праці	тис. грн.	897,0	1029,0	1270,3	1295,5	
	Розрахувати:						
11.	Рівень комерційного доходу	%					
12.	Рентабельність від реалізації	%					
13.	Загальна рентабельність	%					
14.	Питома вага	%					

194 у загальній чи-

№ за/п	Показники	Одиниці виміру	2005	2006	2007		Процент виконання плану
					план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8
	сельності:						
	Апарат управління	%					
	Торгово-оперативний персонал	%%					

Протягом останніх років малорухливе зовнішнє середовище стало дуже мінливим, рухливим.

Варіант 5.

1. Охарактеризуйте стратегії конкуренції підприємств та опишіть конкурентні сили,
2. Проаналізувати основні підходи до атаки на лідера ринку.

Завдання

ВАТ «Мітра» є самостійним статутним суб'єктом, що створений при роздержавленні державного комунального підприємства «Ватра» в грудні 2006 р.

Середньоспискова чисельність працівників у 2007 р. зменшилась із 37 до 22 осіб.

Т/об у сумарному виразі за 2007 р. становив 167337 грн.

Структура т/об складається з:

- продовольчої групи товарів у сумі 78137 грн.,
- непродовольчої групи в сумі 89200 грн.

Торгова площа – 126,6 м. кв.

Основні показники господарської діяльності підприємств:

Показники	2006 р.	2007 р.
1. Т/об, грн.	176450	167337
в т. ч.: прод. товари	80140	8137
непрод. товари	96310	89200
2. Валовий дохід	40160	39202
3. Операційні витрати	32373	37975

Стратегічний аналіз

4. Товарні запаси разом, грн.	318100	414910
у т. ч.: прод. товари,	268800	372280
непрод. товари	49300	42630
5. Операційний прибуток, грн.	7787	1227

Керівництво комерційною діяльністю ВАТ «Мітра» та функції планування доручено заступникові директора із загальних питань.

Показники діяльності за 2007 рік значно погіршилися.

Значне зниження т/об зумовлено насамперед недостатньою різноманітністю асортименту та високими цінами.

Дослідження ефективності укладення комерційних угод показало недостатній рівень організації основного виду діяльності підприємства.

Завдання

Розробити заходи щодо аналізу діяльності конкурентів. Відповідь обґрунтувати.

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Аисофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Брігхем С. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альта-їр-2002, 2003. – 272 с.
5. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117–130.
6. *Козак Н.* Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании. – www.gaap.ru.
7. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
8. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підруч. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с.

9. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с
10. *Родионова В. Н.* Проектный анализ. – К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998. – 368 с.
11. *Родионова В. Н., Фдоркова Н. В., Чекуменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
12. *Тренин Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
13. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Пер. с англ. / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер, У. Р. Клекка и др. / Под ред. И. С. Енюкова. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
14. *Фаріон І. Д., Чичун В. І.* Практикум з курсу. «Стратегічний аналіз» / За ред. проф., докт. екон. наук Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 4.

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.*
2. *Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).*
3. *Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).*
4. *Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра.*
5. *Аналіз зовнішнього середовища фірми.*
6. *Аналіз внутрішнього середовища фірми.*

4.1. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом

Ефективне стратегічне управління важко уявити без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце займає *стратегічне вимірювання* (англ. *strategic measurement*). Також важко уявити здійснення повноцінного стратегічного аналізу без належного розуміння методології вимірювання параметрів та результатів стратегій, без вживання економічно обґрунтованих заходів оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті. Спрощення підходів до стратегічного вимірювання або підміна його елементами фінансового та операційного вимірювання вихолощує страте-

гічний аналіз, «вибиває» з-під нього фундамент, на якому базована підготовка обґрунтованих довготермінових управлінських рішень.

Підприємства мають вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які служать основою для оцінки його життєздатності й прийняття поточних управлінських рішень, – потрібно вимірювати результати впровадження тих чи інших стратегій. Загальне та описове поняття «стратегія» при перетворені з абстрактної ідеї на реальний проект обов'язково потребує вимірювання й оцінки. Це потрібно для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з кількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, а іноді десятиліттями. Протягом цього часу заплановану стратегію неодноразово коригують і переглядають. Як ми вже зазначили, реальна стратегія складається з двох частин – запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Отже, стратегічне вимірювання стосується процесу як розроблення стратегії, так і її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Перед тим, як дослідити роль та місце стратегічного вимірювання у системі стратегічного управління, необхідно визначити його зміст.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка обраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних із виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники мають обов'язково зосереджені саме на результатах, котрі, як правило, пов'язані з оцінкою продукції (послуг) підприємства з боку споживачів, хоча і не слід вимірювати тільки ними.

Отже природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансового (фінансово-економічного) вимірювання – останнє майже винятково оцінює монетарну (грошову) міру оцінки, в той час як стратегічне вимірювання є переважно немонетарним. Наприклад, прихильність споживачів до певної марки товару, якість продукції чи обслуговування – типові об'єкти стратегічного вимірювання – практично не піддаються монетарній оцінці.

Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності підприємства

1920-і роки	1970-і роки	1980-і роки	1990-і роки
<p>модель Дюпона (Du Pont Model); рентабельність інвестицій (ROI)</p>	<p>чистий прибуток на одну акцію (EPS); коеф-т співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E)</p>	<p>коеф-т співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); рентабельність акціонерного капіталу (ROE); рентабельність чистих активів (RONA); грошовий потік (Cash Flow)</p>	<p>економічна додана вартість (EVA); прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів (EBITDA); ринкова додана вартість (MVA); збалансована система показників (Balanced Scorecard); показник сукупної акціонерної дохідності (TSR); грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFR01)</p>

Якщо зробити історичний екскурс на кілька десятиліть назад, то можна побачити, що перші концепції вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства, які виникли у 1920-х роках і згодом поширилися в практично всіх країнах із ринковою економікою, були фінансовими і порівняно простими, наприклад, мультиплікативна модель Дюпона або коефіцієнт рентабельності інвестицій ROI (табл. 4.1). Лише у 1990-х роках поряд із фінансовими критеріями розробили *збалансовану систему показників* (Balanced Scorecard – BSC), яка передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно (детальніше концепція BSC розглянута у п. 4.2).

Отже, протягом останніх років почали виникати збалансовані системи стратегічного вимірювання, які набагато краще підходять для потреб цільового стратегічного управління, ніж попередні – орієнтовані тільки на монетарну (грошову) оцінку результатів діяльності підприємства.

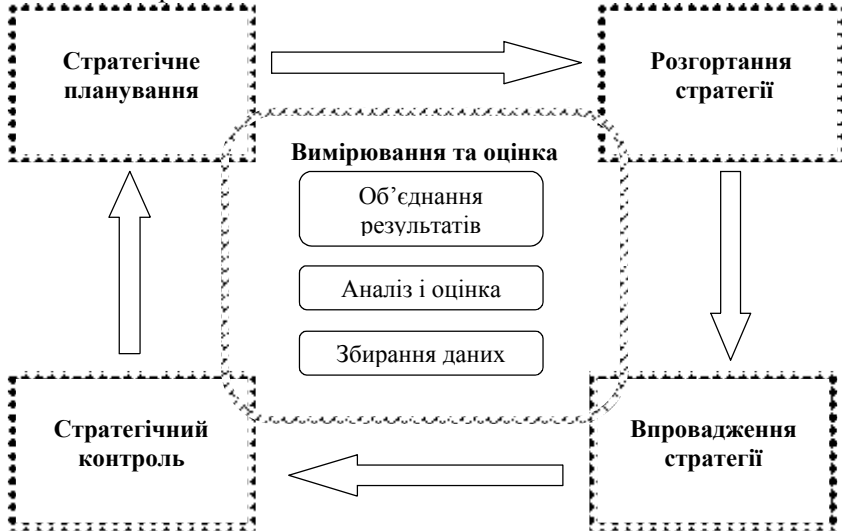


Рис. 4.1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління.

Як ми вже відзначали, система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління. В процесуальному аспекті вимірювання та оцінку стратегій і стратегічних альтернатив виконують у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається: стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю (рис. 4.1).

На рис. 4.2 зображено спрощену модель руху основних потоків інформації, котру можна застосувати практично до будь-якого підприємства чи організації. В цій моделі поняття «постачальники» потрактоване набагато ширше, ніж у традиційному розумінні цього слова, коли йдеться про матеріально-технічне постачання. Постачанням можна вважати будь-які надходження у вигляді грошей, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, інформації або збільшення персоналу. Підприємство використовує ресурси,

Стратегічний аналіз

отримані на «вході», та перетворює їх на продукцію (товари, послуги), що є цінними для кінцевих споживачів. Чим вища цінність продукту або послуги в очах споживача, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню. У деяких випадках, коли кінцевих споживачів важко ідентифікувати (наприклад, у військовій сфері), результат визначають як ефективність виконання місії організації.

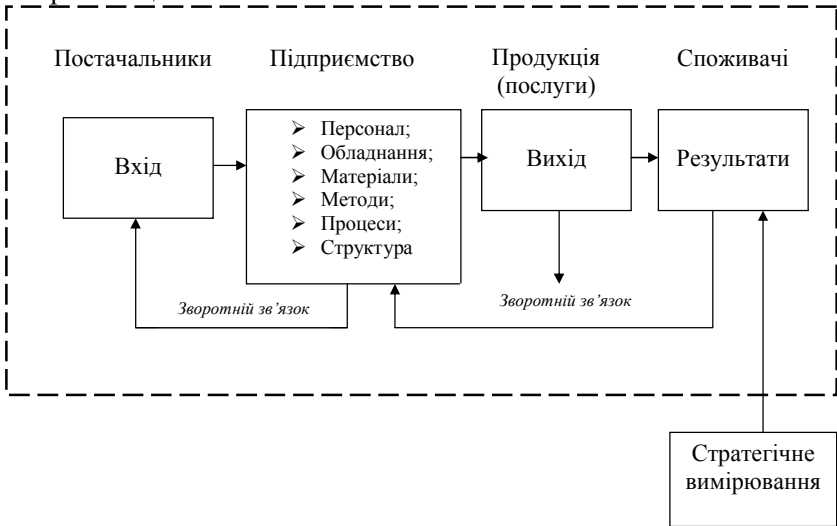


Рис. 4.2. Стратегічне вимірювання у розширеній системі «підприємство–зовнішнє середовище».

На першому етапі збирають необхідні дані, на другому ці дані аналізують та оцінюють, а на третьому – отримані результати об'єднують. У цілому така схема стратегічного вимірювання можлива і при стратегічному плануванні, і при контролі за поетапним впровадженням стратегії.

Роль системи стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційною системою підприємства найяскравіше протежується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймають у реальному масштабі часу (РМЧ). Низка потужних корпоративних інформаційних систем (КІС), що з'явилися на ринку протягом 1990-х років, підтримує режим роботи у РМЧ (наприклад,

Принциповою вимога стратегічного РМЧ-вимірювання – не відставати від швидких, непередбачуваних змін. Процедури РМЧ-вимірювання мають бути максимально автоматизованими, а результати – максимально конкретизованими.

Тепер коротко зупинимося на типах систем стратегічного вимірювання у РМЧ. Різновиди систем вимірювання у РМЧ визначаються відповідями на два питання:

- 1) *Яке вимірювання застосовують – одиничне чи множинне?*
- 2) *Що вимірюють – окремі події чи процеси?*

Комбінація можливих відповідей на ці питання у матричній формі дає змогу визначити чотири типи систем РМЧ-вимірювання (рис. 4.3).

	Події	Процеси
Одиничне вимірювання	Кібернетичні моделі	Одноелементне фокусування
Множинне вимірювання	Сенсорна інтеграція	Розподіленні експертні системи

Рис. 4.3. Різновиди систем РМЧ-вимірювання.

Різниця між одиничним і множинним вимірюванням є очевидною: одиничне вимірювання забезпечує отримання інформації в реальному режимі часу про одну перспективу (прогноз), а множинне – про деяку кількість перспектив (прогнозів). У той же час визначити різницю між подіями і процесами дещо складніше. Процесом вважають, як правило, послідовність окремих подій, певним чином пов'язаних між собою. При цьому має бути чітко визначений зміст як окремих подій, так і процесів.

Господарські події прийнято визначати як економічні та не-економічні операції, обладнання й різноманітні взаємодії між суб'єктами господарських відносин. Якщо ці події вдається чітко визначити, а окремі господарські операції та взаємодії логічно ізо-

лювати одну від одної, процес вимірювання результатів (який може бути ітеративним процесом) значно спрощується.

Є важливі відмінності між вимірюванням подій та процесів. Показники, орієнтовані на окремі події, є, як правило, досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентоспроможності, таких, як рівень сервісу, якість, низькі витрати чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються у бізнес-процеси, але все ж таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

Показники, орієнтовані на процеси, виконують важливу функцію, даючи змогу визначити, як не відстати від конкурентів. Перевага вимірювання господарських процесів обумовлена тим, що вони мають спільний «генетичний код» із діловими стратегіями. Тому, коли вимірюють процеси, вимірюють і виконання стратегій. У багатьох випадках результати такого вимірювання призводять до зміни стратегічного напрямку і перепроєктування ключових бізнес-процесів, тобто до реального відображення адаптивної реакції на зміни, що виникають під час реалізації стратегії.

Фактично всі типи систем РМЧ-вимірювання є хоч у чомусь корисні й прийнятні для практичного використання.

Наприклад, так звані кібернетичні моделі (або кібернетичні системи навчання) є найпростішими. Вони передбачають одиничне вимірювання та оцінку окремих подій, що є надто вузьким підходом до стратегічного вимірювання. Проте кібернетичні моделі дають змогу зосереджувати увагу на змінах значення показників, не тільки бажаних, а й стратегічно важливих для підприємства. В цілому, нехтувати цими найпростішими системами вимірювання не можна.

Системи РМЧ-вимірювання зі сенсорною інтеграцією – це крок уперед щодо кібернетичних моделей. Індикатори, які використовують у цих системах, дають змогу не тільки всебічно дослідити окремі події, а й застосувати аналіз із використанням пріоритетів. Для однієї проєктованої події можна розробляти різні прогнози і сценарії, а потім ранжувати за критерієм зменшення імовірності.

Системи РМЧ-вимірювання з одноелементним фокусуванням досить обмежені, але швидкі. Вони добре фокусуються на змінах,

що відбуваються на підприємстві, але мають короткий часовий горизонт прогнозування і планування.

Розподілені експертні системи – найбільш розвинені серед усіх. Їх застосовують для розв’язання слабо структурованих проблем управління, коли складно обрати іншу методологію.

Отже, у процесі взаємодії різних типів систем РМЧ-вимірювання можна вирішувати різні за складністю і структурованістю завдання. Разом із тим варто пам’ятати, що система стратегічного вимірювання – це не тільки різні категорії інформаційних технологій, а й ретельно збалансована система показників, на основі якої можна здійснювати комплексний стратегічний аналіз, узгоджувати інтереси зацікавлених в успішному розвитку бізнесу сторін і досягати масштабного бачення перспектив бізнесу. Для підприємств, що функціонують у пострадянському економічному просторі, концепція збалансованої системи показників є новою ідеєю, яка потребує тривалої практичної апробації.

4.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу – збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. На практиці часто фокусують надмірну увагу на монетарних (грошових) показниках. При цьому немонетарні показники в системі управління використовують обмежено, і вони відходять на другий план.

Протягом 1970-х – початку 1090-х років чимало вчених намагалася розв’язати цю проблему. Зокрема, у 1975 р. Стівен Керр, підсумовуючи діяльність багатьох компаній, зробив висновок про необхідність різних систем вимірювання результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей, але найближче до розв’язання проблеми підійшли американські вчені *Р. С. Каплан і Д. П. Нортон*. Ці науковці у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності 12 великих компаній, які прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом введення у них немонетарних показників, оскільки це дало б змогу збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рі-

шень. Результати досліджень привели до формулювання концепції *збалансованої системи показників* (Balanced Scorecard – BSC).

Отже, передумовою виникнення концепції BSC було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп – акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання. На рис. 4.4 наведено загальну схему моделі BSC, що запропонували на початку 1990-х років Р. С. Каплан і О. П. Нортон.

Протягом десяти років із моменту публікації їх першої статті, присвяченої BSC, розроблені численні модифікації базової моделі. Наприклад, *Лоуренс С. Мейзел*, який працював над проблемою формування збалансованої системи показників одночасно з Капланом і Нортонем, влітку 1992 р. (через кілька місяців після Каплана і Нортоня – прим. авт.) опублікував статтю, у якій виклав свою концепцію побудови BSC. Незважаючи на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною до моделі Каплана і Нортоня, насправді вона такою не є. Єдина суттєва відмінність моделі Мейзела – те, що він замінив четверту перспективу «Навчання і зростання» Каплана і Нортоня на блок індикаторів «Кадровий потенціал» (рис. 4.5).

Отже, BSC в інтерпретації Мейзела – це лише модифікація, а не альтернатива класичної BSC Каплана і Нортоня, хоча ця модифікація, очевидно, є історично першою такою спробою.

Головна заслуга Лоуренса Мейзела полягає у тому, що він уперше продемонстрував гнучкість BSC, у відсутності якої так часто звинувачують цю концепцію її опоненти. Далі ми розглянемо й інші модифікації класичної моделі Каплана і Нортоня, які значною мірою сприяли швидкій популяризації BSC у різних галузях і різних країнах.

BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);

- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);
 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

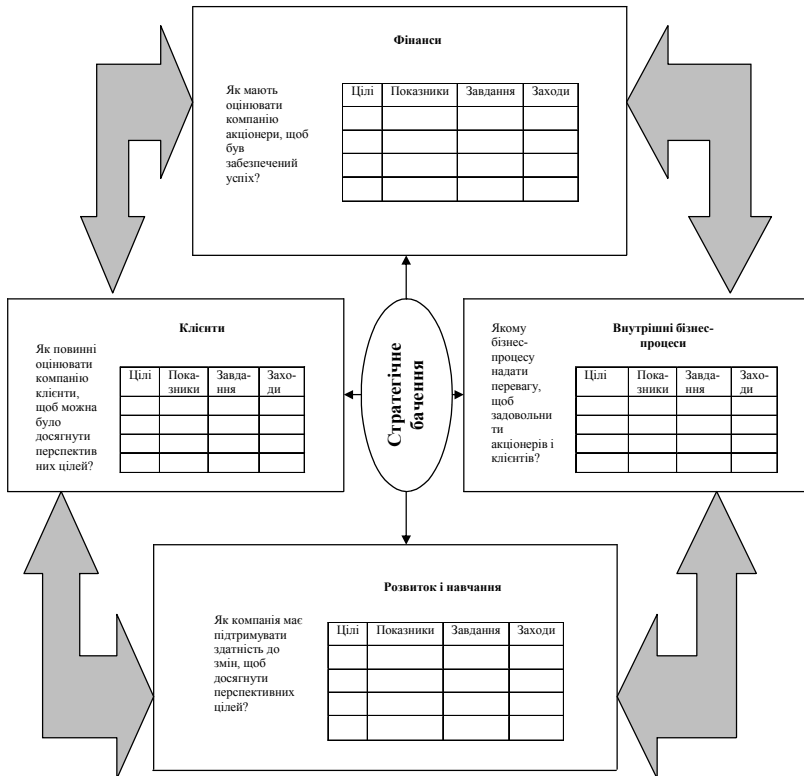


Рис. 4.4. Типова структура збалансованої системи показників (BSC).

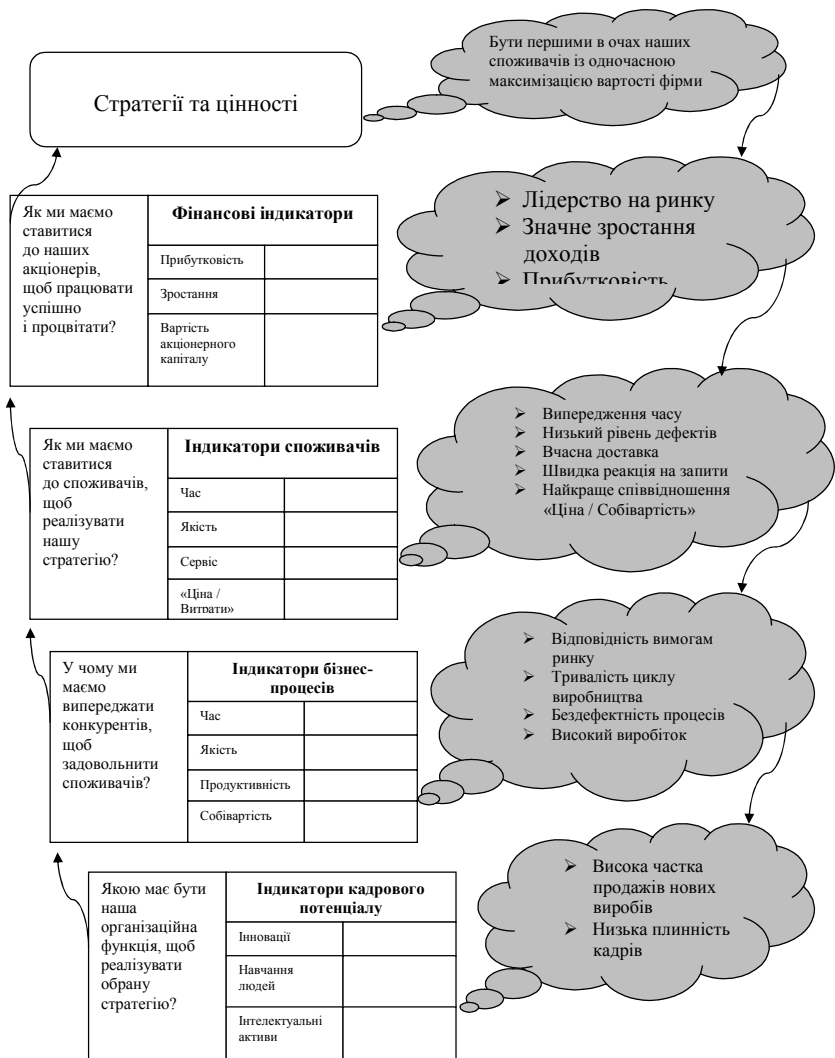


Рис. 4.5. Збалансована система показників Л. С. Мейзела.

Відповіді на ці питання залежать від постановки цілей, які «виводять» зі стратегії підприємства, а потім «переводять» у показники системи управління.

Так званий «баланс» у концепції BSC є багатоплановим, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами вимірювання, стратегічним та оперативним рішеннями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У моделі BSC слід розрізняти показники, якими вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути зв'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) необхідно реалізувати другі (наприклад, досягнути потрібного рівня завантаження виробничих потужностей). На практиці менеджери концентрують свою увагу, як правило, на першій категорії показників, а це призводить до того, що бізнес-процеси значною мірою залишають неконтрольованими чи слабо контрольованими як за кількісними, так і за якісними параметрами.

BSC охоплює стратегічно важливі напрями, а поточні, так звані діагностичні зіставлення фактичних і планових показників, є предметом уваги інших систем вимірювання, хоча на практиці провести між ними межу досить складно.

У багатьох компаніях, які запровадили BSC, через деякий час вона почала перетворюватися на потужний засіб управління. BSC є відкритою структурою, і ніщо не заважає додати до чотирьох таблиць Каплана і Нортонна (див. рис. 3.4.) ще одну або дві таблиці, хоча саме концентрованість і чіткість подавання є значною перевагою BSC. Разом із тим, відомий позитивний досвід розширення класичної моделі Каплана і Нортонна. Як приклад можна назвати досвід компанії *Nova Chemical* (м. Калгарі, Канада), яка ввела в структуру BSC ще одну таблицю (блок показників) під назвою «соціальна сфера» та успішно використовує її для аналізу. Цей приклад не є поодиноким.

Основна сфера впровадження BSC – це, переважно, великі міжнародні диверсифіковані компанії, такі, як *Mobil*, *Signa*, *A T&T*, *Motorola*. Згідно з даними на початок 2000-го року, концепцію BSC була запроваджено у 300 різних компаніях США, Канади, Німеччини, Швейцарії та інших країн. Протягом останніх двох років це число зросло у кілька разів. Почали запроваджувати BSC російські, українські та білоруські підприємства.

Протягом останніх років відомі спеціалісти дедалі частіше висловлюються на користь застосування ідеї BSC на підприємствах середнього й малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах (модель BSC використовують федеральний уряд США, низка вищих навчальних закладів, лікарень та інших установ). Цю ідею серйозно підтримали: наприклад, у 1998 р. автори теорії BSC Каштан і Нортон організували у м. Лінкольн (штат Массачусетс, США) консультативну групу *BSC Collaborative Inc.*, завдання якої полягає у підтримці (на некомерційних засадах) і поширенні у різних країнах своєї концепції. Аналогічну місію виконує Інститут збалансованих систем показників (*The Balanced Scorecard Institute*) – науково-дослідна організація, яка координує діяльність різних компаній і груп, пов'язану з поширенням BSC.

Отже, концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Спробуємо розглянути основні проблеми, пов'язані з впровадженням BSC на конкретному підприємстві.

Для виконання цього завдання на початку має бути створена проектна група, до якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження, і вона ж відповідає за його успіх.

Перше завдання проектної групи – визначення цілей. Із допомогою відображення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків (рис. 4.6) проектна група визначає взаємозв'язки «причина–результат» між обраними цілями.

Зображена на рис. 4.6 схема не є однозначною: на практиці стратегічні зв'язки можуть мати й іншу конфігурацію.

Далеко не всі показники, які вводять у модель BSC, можна отримати з однаковими затратами зусиль. Як правило, отримання показників, які постійно формуються всередині підприємства (наприклад, показників, що походять із бухгалтерського обліку і звітності), не потребує значних зусиль менеджерів і аналітиків, хоча, на жаль, є приклади того, як деякі прості, але корисні, фінансові коефіцієнти не використовують у процесі прийняття управлінських рішень. Разом із тим, низка показників (наприклад, ринкова частка підприємства або індекс конкурентоспроможності) потре-

бують спеціальних досліджень – менеджери вимушені витратити багато часу і зусиль для їх отримання.

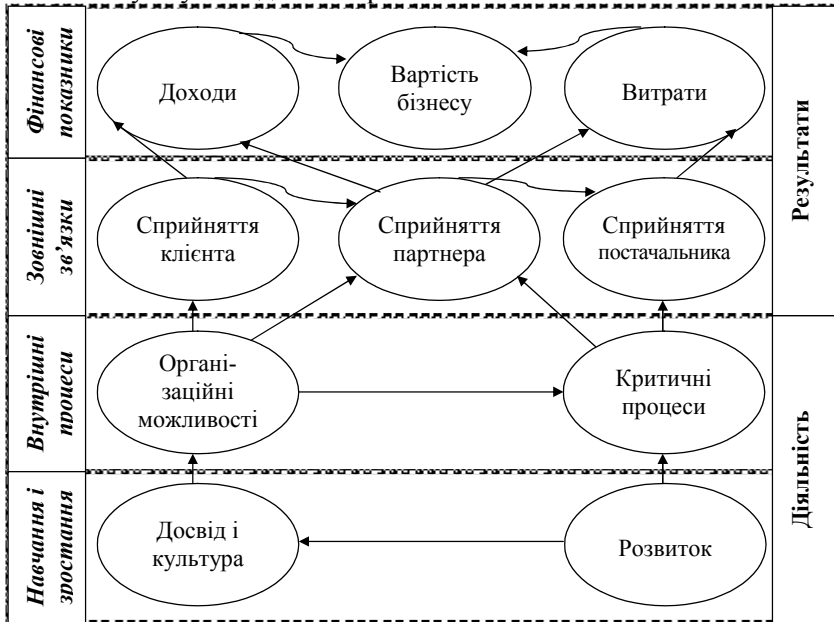


Рис. 4.6. Спрощений приклад моделі стратегічних зв'язків.

У кожному випадку впровадження BSC стратегічні цілі та показники слід визначати індивідуально. Модель BSC можна використовувати як інструмент комплексної оцінки ефективності бізнесу лише тоді, коли показники у кожній із перспектив BSC узгоджені зі системою цінностей і стратегією підприємства, а також пов'язані між собою зв'язками «причина–результат».

Приклад побудови збалансованої системи показників наведено у табл. 4.2.

Для кожного з показників, введених у чотири перспективи BSC, внутрішні консультанти компанії «Український папір» визначено мінімальне і максимальне значення; у наступній колонці виставляється фактичне значення для кожного показника, яке потім нормалізують і множать на відповідну вагу. У підсумку для кожного показника розраховують нормалізовану зважену оцінку,

Стратегічний аналіз

що враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах відповідної перспективи.

Таблиця 4.2.

Збалансована система показників компанії «Український папір»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка	Вага	Нормалізована зважена оцінка
Прибуток / активи,%	0	25	10	4,0	0,6	2,4
Дивіденди / прибуток,%	0	40	20	5,0	0,4	2,0
<i>Разом за перспективою «Фінанси»:</i>						4,4
Вчасна доставка,%	70	95	75	2,0	0,3	0,6
Час опрацювання запитів, год.	8	48	30	4,5	0,2	0,9
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	3,6	3,6	0,5	1,8
<i>Разом за перспективою «Клієнт»:</i>						3,3
Виробничий цикл, днів	32	52	44	6,0	0,4	2,4
Норма відходів,%	2	8	3,8	3,0	0,2	0,6
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	18	2,5	0,4	1,0
<i>Разом за перспективою «Внутрішні бізнес-процеси»:</i>						4,0
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом,%	10	50	38	7,0	1,0	7,0
<i>Разом за перспективою «Розвиток і навчання»:</i>						7,0

Сума нормалізованих зважених оцінок (використовують десятибальна шкала) – це оцінка результатів, яких компанія досягнута відповідному напрямку (перспективі). Порівнюючи оцінки, розраховані за кожною з перспектив, можна побачити слабкі місця у реалізації стратегії компанії.

Зокрема, найнижча оцінка діяльності компанії «Український папір» виведена за перспективою «Клієнт» – 3,3 бала; невисокі

оцінки також і за перспективами «Внутрішні бізнес-процеси» і «Фінанси» (4,0 і 4,4 бала відповідно).

Відносно непогана оцінка, отримана за перспективою «Розвиток і навчання» (7 балів), дає змогу сподіватися, що висококваліфікований персонал зможе у майбутньому поліпшити й інші показники.

Наведений приклад ілюструє лише статичну сторону BSC. Інша сторона аналізу за допомогою цієї моделі – вивчення динаміки зміни щорічних (щоквартальних, щомісячних) значень показників, введених до неї. Тільки таким чином можна побачити зміни та зрушення, що відбулися внаслідок відповідних дій управлінського персоналу і працівників.

4.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)

Як ми вже відзначили, збалансована система показників, котру зробили Каштан і Нортон, є інструментальним продовженням концепції цільового менеджменту, що започаткував *Пітер Друкер*. Структура BSC також позначена відбитком концепції зацікавлених сторін, яка найяскравіше відображена в іншій системі стратегічного вимірювання – *системі показників відповідальності* (Accountability Scorecard – ASC). Але для того, щоб краще зрозуміти принципи побудови ASC, ознайомимося з основами теорії зацікавлених сторін.

Одним із перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював у 1984 р. відомий економіст *Р. Фрімен*, який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Іншими словами, вчений тсверджував доводив, що акціонери отримують набагато більші вигоди у довготерміновій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників, тощо) не залишатимуть без уваги. На думку Р. Фрімена, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на

загрози, що створює сучасне ринкове середовище, яке прямує до глобалізації і невизначеності.

Ця теорія, безсумнівно, суперечила положенням домінуючої у другій половині ХХ-го століття неокласичної економічної теорії підприємства. Більше того, автори теорії зацікавлених сторін свідомо позиціонували її як альтернативну: навіть у назві «зацікавлені сторони» відчувається прихований виклик неокласичній теорії підприємства.

Зацікавленою стороною, за визначенням Р. Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, котра:

- *сама може впливати на досягнення цілей організації;*
- *на яку впливає досягнення цілей організації.*

Отже, всі групи чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії має враховувати інтереси не тільки акціонерів, а й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальна риса теорії зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще кілька відмінностей від інших теорій:

1. *Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати і визначати структуру та функціонування певної корпорації.*
2. *Теорія зацікавлених сторін розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через котрий численні та різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.*
3. *Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, водночас має і практичну цінність.*

Потрібно відзначити, що практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін

Економісти, які були причетні до розроблення теорії зацікавлених сторін, звертають увагу на значну кількість груп (табл. 4.3).

Очевидно, серед найвагоміших груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів (власників), постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Наприклад, конкуренти іноді можуть бути дуже потрібні фірмі,

особливо тоді, коли є загроза з боку антимонопольного комітету. Спілки захисту прав споживачів або групи активістів, об'єднані ідеєю боротьби за чистоту навколишнього середовища, іноді також можуть суттєво впливати на досягнення цілей компанії.

Таблиця 4.3.

Групи зацікавлених сторін

№ за/п	Зацікавлені сторони	Р. Фрімен	С. Бреннер, П. Кохрейн	К. Хілл, Т. Джонс	М. Кларксон *	Т. Дональдсон, Л. Поестон
1	Акціонери (власники)	+	+	+	+	
2	Постачальники	+	+	+	+	+
3	Клієнти (споживачі)	+	+	+	+	+
4	Гуртовики		+			
5	Роздрібні торговці		+			
6	Сама компанія				+	
7	Менеджери		+	+		
8	Працівники		+	+	+	+
9	Фінансові організації	+				
10	Кредитори			+		
11	Інвестори					+
12	Конкуренти	+	+			
13	Торговельні асоціації	+				+
14	Спілки захисту прав споживачів та групи активістів	+				
15	Урядові структури (уряд)	+	+			+
16	Політичні групи та об'єднання	+				+
17	Громадськість (суспільство)			+	+	

* Вказано групи так званих первинних зацікавлених сторін, оскільки М. Кларксон виділив також вторинні зацікавлені сторони (групи, які мають непрямі або специфічні інтереси).

Перелік зацікавлених сторін може бути великим, але для розроблення реальної моделі управління його потрібно обмежувати кількома групами. Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності фірми. Серед цих інструментів, окрім BSC, яку ми розглянули у попередньому параграфі, потрібно виділити систему показників відповідальності (ASC), яку вперше описав *Фред Ніколс* у 2000 р.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між підприємством та різними зацікавленими сторонами.

Якщо у 1984 р. Р. Фрімен згадував лише компанії приватного сектору економіки, коли йшлося про доцільність урахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні бізнесом, то на початку 2000-х років більшість західних компаній та неприбуткових організацій тією чи іншою мірою вивчають взаємозв'язки і взаємовідносини між різними зацікавленими сторонами. Ці взаємовідносини називаються «зв'язком контрактів». Ці «контракти» (або взаємозв'язки) розглядають як внески різних зацікавлених сторін замість вигід та стимулів, що забезпечує компанія (організація).

Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність котрих перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. В той же час внески і стимули у більшості випадків є двосторонніми. Наприклад, що стосується звичайного службовця, який обмінює свою робочу силу на заробітну плату та інші вигоди, тобто робить свій внесок у діяльність організації та отримує від неї відповідні стимули, то цей обмін є й зворотним – організація також робить внесок у відтворення робочої сили і забезпечення відповідного професійного рівня службовця й отримує взаємні певні вигоди. Отже, внески і стимули (вигоди) мають відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку перебирають сторони.

Розглянемо зміст моделі ASC, у якій підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами (рис. 4.7). Процес практичного впровадження такої моделі здійснюють у кілька етапів.

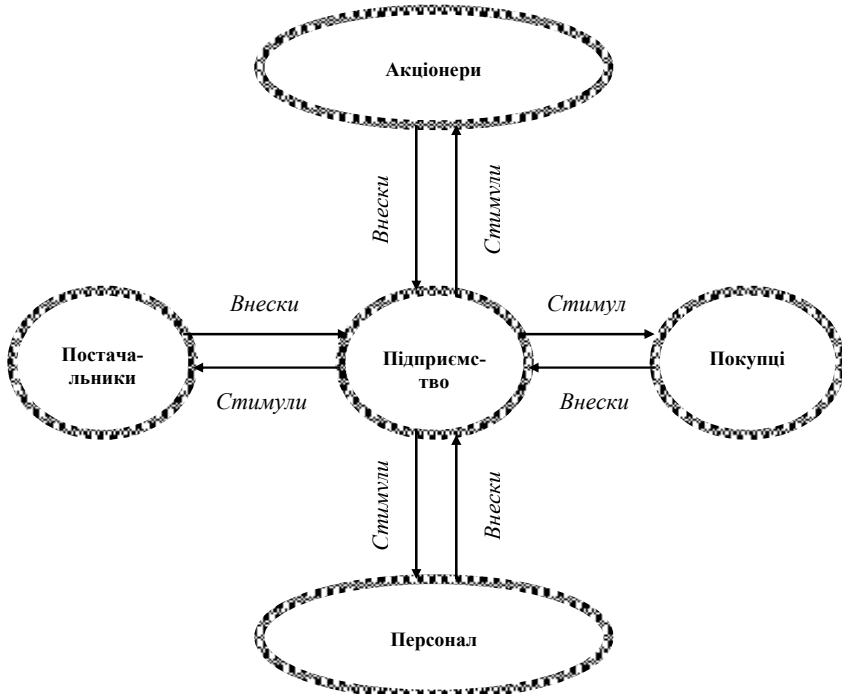


Рис. 4.7. Структура моделі Accountability Scorecard.

На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. На нашу думку, оптимальна кількість груп – від трьох–чотирьох до шести–восьми. Не варто надто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства. Ключові зацікавлені сторони для практично будь-якого підприємства – це споживачі (покупці, клієнт), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредиторів (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства. Наприклад, для підприємства, яке значною мірою залежить від кредитів банку, введення у модель ASC групи кредиторів цілком виправдане, але якщо частка отриманих від банку кредитів у пасиві незначна – краще цього не робити.

Далі, для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), що отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них.

Наступним етапом є визначення головних показників для внесків і стимулів. Наприклад, головним внеском акціонерів є капітал, а отриманими взаємін стимулами – приріст ринкової вартості акцій та дивіденди.

На останньому етапі вибрані показники аналізують і використовують у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. *Ідентифікація зацікавлених сторін.*
2. *Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, що підприємство надало цим групам.*
3. *Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).*
4. *Визначення показників для кожного внеску і стимулу.*
5. *Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.*

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюють між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових та нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст та кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як ми вже згадували, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, за потреби, можна додати п'ятий, шостий блоки і т. д.

Таблиця 4.4.

Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Величина акціонерного капіталу	Зростання вартості фірми, віддача на інвестиції	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівня життя та умови праці	Величина та рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці	Прихильність до фірми	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати рахунків

у найпростішій моделі ASC є також присутні чотири блоки – менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом із тим, ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

а) модель ASC: зацікавлені сторони–внески / стимули–показники;

б) модель BSC: ключові напрями–цілі–показники.

Отже, у моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін проглядається краще. Приклад визначення внесків, стимулів та відповідних показників для основних груп зацікавлених сторін (акціонери, персонал, покупці, постачальники) наведено у табл. 4.4.

Успішність реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, аналізують так: для кожного показника визначають цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюють із фактичним. Результатом порівняння є, як правило, нормалізована оцінка, на підставі котрої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

Потрібно зауважити, що за кожною групою зацікавлених сторін внески оцінюють із точки зору користі для підприємства, а стимули – навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють із фірмою.

Розглянемо приклад кількісного розрахунку показників, що характеризують внески і стимули у взаєминах фірми «Паралель», яка виробляє велотренажери, і чотирьох найважливіших груп зацікавлених осіб – акціонерів, працівників, покупців та постачальників. Для простоти внески і стимули кожної групи зацікавлених сторін оцінюватимемо лише одним показником (табл. 4.5). Наприклад, внески акціонерів – за розміром внесеного акціонерного капіталу, а стимули, які отримали акціонери – за величиною чистого прибутку, що припадає на одну акцію.

Зауважимо, що визначення нормалізованих оцінок (за десятибальною шкалою) потрібне для того, щоб мати змогу порівнювати внески і стимули у межах однієї групи зацікавлених сторін (у табл. 4.5 використані різні одиниці вимірювання показників).

Нормалізовані оцінки внесків і стимулів, розраховані для фірми «Паралель», свідчать про те, що внески всіх груп зацікавлених осіб переважають отримані стимули. Зокрема, потрібно звернути увагу на дивідендну політику, яка, очевидно, не задовольняє акціонерів.

Таблиця 4.5.

Приклад кількісної оцінки внесків і стимулів у моделі ASC

ВНЕСКИ	ПОКАЗНИКИ				Стимули	ПОКАЗНИКИ			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
Акціонери									
АКЦІОНЕРНИЙ КАПІТАЛ, МЛН. грн.	22,0	30,0	26,0	5,0	ЧИСТИЙ ПРИБУТОК НА ОДНУ АКЦІЮ, грн.	14,0	18,0	15,6	4,0
Персонал									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0	7,5	Середня зарплата, грн. у місяць	450	550	515	6,5
Покупці									
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	75,0	90,0	88,5	9,0	Ціна, тис. грн. за одиницю продукції	1,2	1,5	129	7,0
Постачальники									
Сер. термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	5,5	7,5	Серед. термін оплати рахунків, днів	10	30	19	5,5

Інші показники також свідчать про необхідність розроблення дієвішої стратегії, що враховувала б інтереси персоналу (зміна рівня заробітної плати відповідно до фактичної продуктивності праці), покупців (зниження відпускних цін для поживавлення збуту) і постачальників (зменшення терміну оплати рахунків для того, щоб прискорити виконання замовлень і збільшити оборотність коштів).

Звичайно, ці рекомендації потребують уважного вивчення і розроблення механізму їх втілення у конкретні рішення. Можливо, що, керуючись іншими міркуваннями, керівництво фірми «Паралель» не побачить потреби у змінах. Потрібно пам'ятати, що модель ASC лише дає змогу побачити картину взаємин між фірмою і зацікавленими сторонами, тобто виконує інформаційну роль у підтримці управлінських рішень.

4.4. Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра

Окрім систем стратегічного вимірювання на кшталт BSC і ASC, одним із відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є *модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)*, тісно пов'язана з концепцією управління якістю. BEM у цілому статична; її елементами є стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, які визначають із допомогою так званої «імовірнісної логіки».

Незважаючи на те, що автори BEM декларують однакову цінність цієї моделі практично для всіх галузей – від сфери обслуговування до неприбуткових організацій, – корисність BEM найвідчутніша у межах тих галузей, які займаються безпосередньо промисловим виробництвом. Але, незважаючи на галузь, сфери стратегічного аналізу і контролю в моделі BEM (їх виділено дев'ять) залишаються однаковими (рис. 4.8). Відрізняється лише відносна важливість, яку приписують кожній сфері й кількісно визначають із допомогою вагових коефіцієнтів.

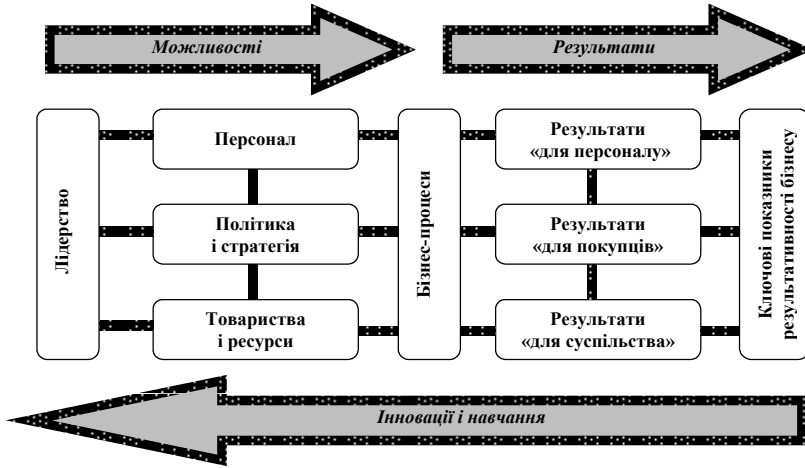


Рис. 4.8. Модель ділової переваги
(Business Excellence Model – BEM).

У системі стратегічного управління BEM можна застосовувати на двох рівнях:

1. На *пасивному рівні* – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.
2. *Активний рівень* – щорічна перевірка результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести у системи планування та управління.

Якщо порівняти BEM з розглянутою раніше BSC, можна побачити, що кожна з цих моделей вирішує свої завдання (табл. 4.6).

Отже, ці системи стратегічного вимірювання можна застосовувати на підприємствах одночасно, і починати виконувати свої завдання.

Ще одна модель вимірювання результативності стратегії, корту можна розглядати як альтернативу BSC, зроблена у 1990 р. Вона отримала назву *піраміда результативності* (англ. *performance pyramid*). Її автори – С.Дук, МакНейр, Р.Л. Літ та К. Ф. Кросс – базис моделі використали концепції тотального управління якістю (англ. *total quality management – TQM*), організації виробництва (англ.

Стратегічний аналіз

industrial engineering) та функціонального бухгалтерського обліку (англ. *activity accounting*).

Таблиця 4.6.

Порівняння сфер застосування BEM і BSC

Завдання	Пріоритет	
	BEM	BСП
Виконання регулярної перевірки результативності всіх бізнес-процесів, визначення сильних і слабких сторін	+	
Впровадження і реалізація програми безперервного вдосконалення	+	
Здійснення бенчмаркінгу для бізнес-процесів фірми	+	
Впровадження контрольного списку «найкращої практики» для планування бізнесу та його оцінки	+	
Поліпшення розуміння передумов і ефекту інформованих й обґрунтованих управлінських рішень та дій		+
Приведення у відповідність операційної діяльності й стратегічних пріоритетів		+
Розташування за пріоритетами стратегічних ініціатив		+
Спрощення двостороннього зв'язку між стратегією і стратегічними проблемами у великих компаніях		+
Зосередження управлінського впливу більше на майбутніх стратегічних проблемах, аніж на минулих фінансових показниках		+

Піраміда результативності охоплює чотири організаційних рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яку використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії (рис. 4.9). Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядають як зв'язуючі ланки між стратегією та діяльністю.

Завдання поширюють на фірмі згори донизу, а показники проходять зворотній шлях – знизу догори.

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення – мету компанії. На другому рівні цілі господарських підрозділів визначають у конкретніших маркетингових та фінансових термінах, починаючи від встановлення цільових груп споживачів

до вирішення того, які показники найбільше потрібні для вимірювання різних функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є між функціональним, і його використовується більше для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди результативності, ніж для позначення окремого організаційного рівня фірми. Можна навіть стверджувати, що третій рівень фактично не належить до організаційної структури підприємства; він лише показує ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких маркетингові та фінансові цілі другого рівня «трансляють» на четвертий рівень піраміди.

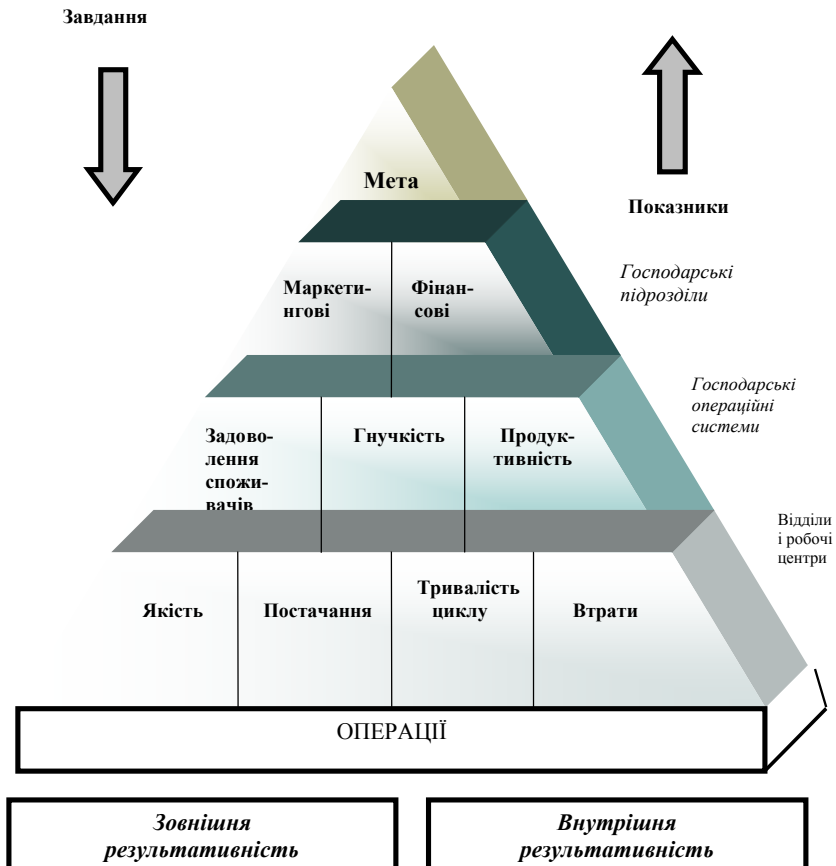


Рис. 4.9. Піраміда результативності МакНейра та інших.

Показники, що характеризують якість продукції (послуг), своєчасність постачання цієї продукції покупцям, тривалість циклу виробництва, величину втрат, належать тільки до сфери операційної діяльності підприємства, і їх відображають на четвертому рівні піраміди результативності.

Якість і постачання належать до групи показників, що характеризують зовнішню результативність фірми, а тривалість циклу виробництва і величина втрат – до групи індикаторів внутрішньої результативності. Потрібно зауважити, що у піраміді результативності показники представлені селективно, тобто на практиці їх може бути значно більше.

Результативність діяльності на різних організаційних рівнях вимірюються із різною періодичністю. На найнижчому – четвертому – рівні піраміди показники можна розраховувати щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – раз на квартал, півріччя, рік. Окрім того, на думку *Мак Нейра* та його співавторів, на вищих рівнях піраміди перевага слід надавати фінансовим показникам, які необхідно інтегрувати з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях так, щоб керівництво підприємства чітко бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання слід розглядати як різні погляди на проблему вимірювання результативності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії. Якщо стратегія «не працює», це відображають через відповідні показники. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дають змогу встановити причини (фактори), які вплинули на зміну становища підприємства у кращий чи гірший бік. Отже, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічний план.

4.5. Аналіз зовнішнього середовища фірми

Фірма має ряд загальних для всіх складних організацій характеристик. Однією з найзначущих є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Фірма цілком залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні фактори впливають на всі процеси, що відбуваються в організації, у т. ч. на вибір стратегії.

«Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають у зовнішньому стосовно організації середовищі, незалежно від її діяльності, але впливають або можуть вплинути на цієї організації функціонування й тому потребують прийняття управлінських рішень».

На організацію діє багато факторів. Зовнішнє середовище, є, по суті, спектром певних обмежень для організації. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації має вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які фактори підконтрольні, а які залишаються за межами його впливу. Чітке розуміння співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «межа організації» дасть виділити найважливіші фактори середовища, що можуть найбільше впливати на діяльність фірми.

Найсерйознішу увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли представники системного підходу в менеджменті (кінець 1050-х рр.). На основі системної концепції організацію уявляли як система (цілісність), що має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники ситуаційного підходу в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найприйнятніший метод управління визначають певними (конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Згідно з цими двома концепціями організація має реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успішність її діяльності.

Подібний погляд запропоновано й у відомій теорії еволюції Чарльза Дарвіна, який стверджував: збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму се-

Стратегічний аналіз

редовищі. Враховуючи таку передумову, будь-яка організація, що претендує на успіх, має постійно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі й адаптуватися до них. Особливо це важливо при розробленні та реалізації стратегії розвитку організації.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описують двома моделями – ієрархічною і неієрархічною. Найбільш застосовування в дослідженнях зі стратегічного управління ієрархічна модель (рис. 4.10), відповідно до якої середовище діяльності окремої організації складається з трьох різних середовищ:

- **внутрішнє**, котре перебуває під впливом і контролем організації;
- **мікросередовище** («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір фірми), представляють фірми, які безпосередньо впливають на досягнення організації своїх цілей;
- **макросередовище** (далеке чи загальне середовище), в якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність організації.



Рис. 4.10. Ієрархічна модель середовища діяльності фірми.

Зовнішнє середовище окремої фірми складається з макросередовища та мікросередовища (див. рис. 4.10). Аналіз згаданих середовищ – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для фірми. Отже, основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виділити істотні фактори, що найбільше впливають на успіх діяльності фірми, і постійно контролювати їх зміни для передбачення нових можливостей, що відкриваються, і потенційних загроз. Результати аналізу дають фірмі змогу вчасно спрогнозувати виникнення загроз та можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії й досягнення цілей організації.

У загальному розумінні аналіз як окрема управлінська функція є найважливішою завершальною і відправною стадією управлінського циклу. Роль аналізу зовнішнього середовища в процесі формування стратегії полягає у вирішенні таких питань:

- що робити з наявними видами бізнесу (збільшити інвестиції або підтримувати, «доїти», ліквідувати);
- в яких напрямках фірма припускає реалізовувати стратегію зростання;
- які дії найкращі: проникнення на ринок, товарне або ринкове розширення;
- чи доцільний курс на горизонтальну інтеграцію (диверсифікацію).

Програму, зміст і послідовність етапів аналізу визначають особливостями досліджуваного об'єкта або процесу, а також цілями дослідження. Аналіз, залежно від намічених цілей і завдань, може охоплювати весь досліджуваний об'єкт або різні його частини, мати різний ступінь деталізації, форму подання кінцевих результатів, але методологічна основа аналізу – єдина.

Зміст аналізу складається з ряду взаємозалежних етапів: розроблення завдання на проведення аналізу; формування цілей і завдань аналізу; збору інформації й одержання оцінки сформованої ситуації, вивчення ступеня і напрямку впливу окремих факторів зовнішнього середовища; вивчення причинно-наслідкових взаємодій факторів зовнішнього середовища й організації та визначення можливостей і загроз для організації, що виходять із зовнішнього

середовища; розроблення і зіставлення варіантів рішень і вибору найприйнятнішого для організації рішення.

На етапі підготовки фірма має визначитися стосовно межі і глибини аналізу зовнішнього середовища. До факторів, що впливають на вибір цих параметрів, відносять такі:

1. Число і характер критичних точок зовнішнього середовища, що можуть бути різними для різних організацій.
2. Аналіз середовища обмежений тимчасовими рамками. Тому при аналізі факторів мікро- і макросередовища треба планувати різні часові рамки.
3. Ефективний аналіз можливий тільки за чіткого визначенні специфіки, особливості й унікальності аналізованого фактора середовища і необхідної глибини його аналізу.

На основі першого фактора можна стверджувати, що в кожній організації є свій комплекс критичних точок, який залежить від розмірів організації, функціональної сфери і характеру її діяльності, обраних цілей та інших особливостей.

Розміри організації. Чим більша організація, тим більші можливості контролю зовнішнього середовища вона має, тим самим зменшуючи вплив середовища на діяльність. Але великі організації менш рухливі й гнучкі порівняно з невеликими організаціями. Ця обставина змушує велику організацію приділяти серйозну увагу аналізу зовнішнього середовища, щоб зуміти адаптуватися до майбутніх його змін.

Функціональна сфера і характер діяльності організації також значно впливають на вибір факторів зовнішнього середовища, яким треба приділяти підвищену увагу. Так, підприємства, що виробляють будівельну продукцію і товари народного споживання, по-різному оцінюватимуть важливість таких факторів зовнішнього середовища, як величина державних капіталовкладень, технологічні новинки, соціальні зміни, забруднення навколишнього середовища та ін.

Цілі організації формують різні вимоги до вибору критичних точок зовнішнього середовища. Так, якщо діяльність організації спрямована на розвиток, треба добре знати стан галузі, конкурентне середовище, споживачів та ін. Якщо ж організація виходить на ринки інших країн, їй треба ознайомитись із законодавчою базою

цих країн їх митною політикою, транспортними факторами, звичаями і традиціями тощо.

Ефективність робіт з аналізу зовнішнього середовища багато в чому залежить від якості й обсягу інформації про стан середовища. До інформації виставляють такі основні вимоги: ймовірність, об'єктивність, несуперечливість, своєчасність, презентативність та ін. Що стосується джерел інформації, то вони різноманітні. Слід зазначити, що 90% релевантної інформації про зовнішнє середовище можна отримати з таких легальних джерел: особистий досвід, наради, конференції, працівники організації, звіти, журнали і газети, книги та ін. Збирають інформацію інформаційно-аналітичний чи плановий відділ, а також топ-менеджмент, який має доступ до різних інформаційних каналів. При збиранні інформації використовують такі способи: сканування, моніторинг, прогнозування середовища.

Сканування зовнішнього середовища – один із напрямків аналітико-прогностичних робіт, що швидко розвивається, використовуваний у системах стратегічного управління фірмами. Призначення сканування – збирання, оцінка і прогноз значущості для фірми важливих змін у зовнішньому середовищі. Сканування звичайно проводиться за такими напрямками:

- економічне сканування – дослідження змін макроекономічних показників; показники галузі і конкуренція в ній; стан фінансових ринків;
- технічне сканування – вивчення НТП; принципові технічні й технологічні нововведення;
- політичне сканування – оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону; оцінка політичного ризику фінансових вкладень; переваги певної політичної сили на виборах та ін.

При скануванні використовують різноманітний інструментарій: експертні методи, сценарії, конкурентні порівняння, імітаційне й економіко-математичне моделювання, морфологічний і функціонально-вартісний аналіз та ін.

Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, створюють спеці-

Стратегічний аналіз

альну систему відстежування зовнішнього середовища. Працівники цієї системи здійснюють не тільки регулярні спостереження за критичними факторами зовнішнього середовища, а й спеціальні спостереження.

Моніторинг звичайно не закінчується тільки збиранням інформації, а спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних факторів і передбачення трендів їх розвитку. Такий підхід до відстежування зовнішнього середовища дає змогу визначити можливості й загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

Ефективність моніторингу зовнішнього середовища підвищується, якщо його: підтримує вище керівництво; він тісно пов'язаний із планувальними структурами в організації; робота фахівців системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою фахівців стратегічного підрозділу.

Прогнозування зовнішнього середовища – це формування уявлення про майбутній стан факторів зовнішнього середовища. Цей засіб є невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування.

Зовнішній аналіз має бути цілеспрямованим і змістовним, тому, приступаючи до пошуку інформації, фірмі необхідно визначити перелік питань стосовно кожного з найважливіших факторів зовнішнього середовища, щоб не збирати інформацію, яка не буде використана в подальшій роботі. Орієнтовний перелік питань для аналізу зовнішнього середовища наведено в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Експертний лист для аналізу факторів зовнішнього середовища

Предмет	Питання експертного листа
Економіка	Загальні економічні положення Рівень і напрямки розвитку Темпи інфляції і дефляції Рівень зайнятості населення Бюджетний баланс Стабільність курсу гривні Ставки за кредитами Податкові ставки

Предмет	Питання експертного листа
Соціально-культурні фактори	Структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами) Умови життя різних соціальних груп Соціальна напруженість у суспільстві Рівень пропозиції на ринку робочої сили Соціальні та релігійні традиції Рух на захист прав споживачів Активність професійних спілок на захист прав трудящих Організації соціального плану, їхня роль і вплив Суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль
Політика	Політична система і життя Вплив політики на управління Розподіл повноважень федеральних, муніципальних та місцевих органів влади Митна політика Антимонопольна політика Пільги й вільні економічні зони Інвестиційна політика Політика приватизації Кредитна політика
Виробничо-технологічні фактори	Стан зовнішніх ланок системи розвитку Темпи відновлення технології Можливості технологічних розробок Рівень технології конкурентів Стан виробництва на зовнішніх для організації ділянках технологічних ланцюгів Зміни в технології збирання, опрацювання і передачі інформації, у засобах зв'язку
Ринок	Динаміка попиту та пропозиції Доходи різних соціальних груп Інтенсивність конкуренції Форми ринку в тій чи іншій сфері діяльності Життєві цикли попиту Ціни на фактори виробництва

Стратегічний аналіз

Предмет	Питання експертного листа
	Ринок праці Місткість ринку Життєві цикли різних видів товарів і послуг
Конкуренція	Якими мотивами керуються конкуренти? Чи задоволений конкурент своїм станом? Які ймовірні кроки або зміни в стратегії почне конкурент? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші і найефективніші відповідні заходи з боку конкурента? Поточна стратегія конкурентів Сильні й слабкі сторони конкурентів
Міжнародні відносини	Можливості й обмеження, викликані діяльністю міжнародних і регіональних організацій (ВТО – Всесвітня торговельна організація; ОПЕК – Організація країн-експортерів нафти; ЄС – Європейське співтовариство «Спільний ринок») Можливості й обмеження, спричинені економічним союзом країн СНД Зміна валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків Закордонні стратегії захисту або розширення компаній чи галузей

Остаточним підсумком аналізу є визначення загроз і можливостей, що звичайно виявляються у сімох сферах зовнішнього оточення фірми, таких, як економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародні відносини і соціальна поведінка. Відповідно до цих сфер групують фактори, що піддають аналізу. Схему аналізу зовнішнього середовища фірми наведено на рис. 4.11.

В остаточному підсумку суть аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб підійти до проблеми розроблення нових варіантів стратегії з різних боків. Розробники стратегії мають оцінити майбутню стратегію з погляду ринку і макросередовища, покупця й конкурента, а також внутрішніх пріоритетів організації.



Рис. 4.11. Схема аналізу зовнішнього середовища фірми.

Зовнішнє середовище фірми постійно змінюється. Тому стратегічне управління цікавить взаємодія фірми зі середовищем, що змінюється, і насамперед питання, як має поводитись організація в довготерміновій перспективі, щоб підтримувати баланс обміну із зовнішнім середовищем.

Наведемо коротку характеристику основних методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму.

Метод SWOT. При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості чи створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація має вміння передбачати можливості й загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовують SWOT-аналіз, що проводять як індивідуально, так і в групах. SWOT – це абревіатура чотирьох англійських слів: S – Strengths – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – Opportunities – можливості, T – Threats – загрози. Це порівняно легкий у застосуванні інструмент для оцінювання стратегічного стану фірми. Метод SWOT дає змогу встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними й слабкими сто-

ронами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості й загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами). У технічному плані аналіз зводиться до правильного заповнення таблиці (табл. 4.8). Аналіз здійснюють у два етапи. На першому етапі спочатку заповнюють квадрант «Можливості», а потім – «Загрози». На другому етапі спочатку заповнюють квадрант «Сильні сторони», а потім – «Слабкі сторони».

А. Томпсон і А. Стрікланд сформувавши орієнтовний набір характеристик, висновок із яких дає змогу скласти список можливостей і загроз для організації, що виходять із зовнішнього середовища.

Потенційні зовнішні можливості фірми:

- здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів чи вийти на нові ринки або нові сегменти ринку;
- шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб клієнтів;
- здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції чи в нових видах уже випущеної продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед або назад);
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- послаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку;
- виникнення нових технологій та ін.

Потенційні зовнішні загрози:

- вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами;
- зростання продажів продуктів-субститутів;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів;
- законодавчі вимоги, що дорого коштують;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;

- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни та ін.

Таблиця 4.8

Матриця SWOT-аналізу

(найменування організації)

Можливості		O	Сильні сторони		S
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
...		...			
N_1		N_2			
Загрози		T	Слабкі сторони		W
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
...		...			
M_1		M_2			
↑			↑		
Зовнішнє середовище			Організація		

Організація може видозмінити або доповнити список характеристик зовнішнього середовища, враховуючи особливості діагностованої організації і ситуації, в якій вона перебуває.

Ретельний аналіз наведених вище характеристик дає змогу скласти список можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та визначити їхній вплив на організацію. У цій роботі беруть участь експерти, котрі оцінюють силу впливу факторів зовнішнього середовища в діапазоні від -5 балів (сильна небезпека) через 0 (відсутність впливу) до $+5$ балів (сильна можливість). Експерти визначають також значущість кожного фактора. Факторам однієї природи й одного рівня притаманна рівна значущість, тому значущість факторів визначають за їх групами, наприклад:

Стратегічний аналіз

Економічні фактори	3
Політичні фактори	1
Ринкові фактори	2
Виробничо-технологічні фактори	3
Конкурентні фактори	2
Міжнародні фактори	1
Соціальні фактори	2

Вплив i -ї групи факторів Q_i можна визначити за такими формулами:

$$\text{Можливості:} \quad + Q_i = \lambda_i \sum_j (+P_{ij}),$$

$$\text{Загрози:} \quad - Q_i = \lambda_i \sum_j (-P_{ij}),$$

де $(+P_{ij})$, $(-P_{ij})$ – відповідно позитивна (від 0 до +5) і негативна (від 0 до -5) оцінка сили впливу j -го фактора i -ї групи факторів; λ_i значущість i -ї групи факторів.

Перелік можливостей і загроз охоплює як зважування факторів (для вимірювання значущості кожного фактора для даної організації), так і оцінку впливу фактора на організацію.

Для визначення найвпливовіших факторів фахівець із стратегічного аналізу середовища Дж. Х. Вілсон запропонував матрицю «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» (рис. 4.12).

Імовірність Вплив	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле ЄН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Рис. 4.12. Матриця «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію».

Фактори, що потрапили на поля матриці ВВ, ВС, СВ, перебувають найпильнішої уваги при розробленні стратегії. Для надійності оцінки слід дуже ретельно аналізувати фактори кожного поля.

На наступному етапі оцінюють важливість та ступінь впливу на організацію виявлених можливостей і загроз. Для оцінки можли-

востей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 4.13).

Імовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості		
	Сильний	Помірний	Низький
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВН
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СН
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НН

Рис. 4.13. Матриця можливостей.

Матриця складається з дев'яти полів можливостей, що мають різне значення для організації. Обов'язково треба використовувати можливості, що потрапили на поля ВС, ВП, СС, а можливості, котрі потрапили на поля СН, НП, НН, можна не брати до уваги при формуванні стратегії. Можливості, зображені на інших полях матриці, організація може враховувати за наявності відповідних ресурсів.

Таким самим способом складають матрицю для оцінки загроз (рис. 4.14).

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 4.14. Матриця загроз.

Найбільшу небезпеку для організації становлять загрози, що потрапили на поля ВР, ВК, СР. Загрози, що потрапили на поля НР, СК, ВВ, слід усунути також у першу чергу. Уважний підхід потрібний і до загроз, що перебувають на полях НК, СВ, ВЛ. Постійна увага потрібна і до розвитку стану загроз, що потрапили на поля матриці, котра залишилися.

Стратегічний аналіз

Матричний аналіз використовують і при складанні профілю середовища з метою оцінки відносної значущості для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища (рис. 4.15) вписують окремі фактори середовища, які експерти оцінюють експертами за такими шкалами:

- важливість для галузі за шкалою:
3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою:
3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – нема впливу;
- спрямованість впливу за шкалою:
+1 – позитивна, -1 – негативна.

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $D = A \times B \times C$
1				
2				
3				
...				
N				

Рис. 4.15. Таблиця профілю середовища.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного фактора зовнішнього середовища для організації, обумовлена шляхом перемножування трьох експертних оцінок ($D = A \times B \times C$), є основою для виділення тих факторів, що мають важливіше значення для організації і заслуговують на пильну увагу.

Метод «5×5» використовують для визначення найзначущіших факторів зовнішнього середовища. Він містить у собі, що опосередковано відбито в назві методу, п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища.

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.
2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу важливість?

3. Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
4. Якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найважливішими для досягнення ваших цілей?
5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що охоплюють можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

На зазначені питання відповідають на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище і прогнозів його зміни.

Метод «Перелік із чотирьох питань» охоплює основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора зовнішнього середовища на майбутнє організації.

1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?
2. Яка ймовірність посилення цього фактора, чи можна буде його простежити?
3. Наскільки значний буде вплив фактора на організацію?
4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньотерміновому періоді? Через тривалий час?

4.6. Аналіз внутрішнього середовища фірми

Внутрішнє середовище організації – це частина загального середовища її діяльності, що перебуває у межах організації. Це середовище постійно і безпосередньо впливає на функціонування організації. Тому після аналізу зовнішнього середовища керівництво має оцінити потенціал організації для визначення її ефективної конкурентоспроможної стратегії. Тому аналіз внутрішнього середовища, здійснюваний заради стратегічних цілей, має бути системним і багатofакторним.

Організація як складна система містить окремі підсистеми (планування, маркетинг, фінанси, роботу з персоналом тощо), кожна з яких представлена певною кількістю структурних підрозділів (департаменти, відділи, сектори, бюро). Структурні особливості організації визначають підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найчастіше пропонують проводити аналіз п'яти функціона-

Стратегічний аналіз

льних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, людські ресурси й організація управління. Внутрішнє середовище пронизане організаційною культурою, що теж слід вивчати.

Трохи інший підхід, тобто інша структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації, запропонований у роботі С. А. Попова. Автор вважає за необхідне аналізувати:

- окремі бізнеси організації;
- функціональні підсистеми організації;
- основні структурні підрозділи організації;
- усі бізнес-процеси організації.

Запропонована структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації відповідає структурі побудови процесу розроблення стратегій на різних рівнях (ділові, функціональні, операційні та, як загальний підсумок, корпоративна).

У літературі зі стратегічного менеджменту для означення внутрішнього аналізу використовують такі терміни: аналіз діяльності підприємства, внутрішній аналіз, управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, діагностика підприємства. Використовувані терміни відбивають різні поняття змісту і призначення даного процесу.

Мета внутрішнього аналізу – глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У процесі аналізу виявляють відповідність між стратегічними прагненнями фірми та її внутрішніми ресурсами і можливостями. Будучи спрямованим усередину організації, даний вид аналізу в підсумку зорієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідності сформованих в організації уявлень про зовнішнє середовище. Така векторність аналізу полягає в тому, щоб переконати працівників організації у необхідності, зрозуміти і прийняти об'єктивні зміни. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам ринку вона надає надто велике чи надто мале значення.

Аналітичний апарат, що використовують при внутрішньому аналізі, представницький. До методів, які часто застосовують і цитують у літературі з менеджменту, можна віднести: методи ситуа-

ційного і портфельного аналізу, експертні методи, метод «мозкового штурму», діагностичні інтерв'ю, аналіз фінансової, бухгалтерської й іншої внутрішньо-фірмової інформації, математичні методи (факторний і кореляційний аналіз, аналіз трендів та ін.).

Внутрішнього середовища найчастіше вивчають на основі SWOT-підходу, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації. SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength – сильна сторона, N – Neutral – нейтральна позиція, W – Weakness – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігають, але при цьому ще додають особливо нейтральну, тобто N- позицію. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід – є раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дає змогу скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про її слабкі та сильні сторони.

Наступний етап – складання списку сильних і слабких сторін організації. У роботі А.А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда запропонований набір характеристик, висновки за якими і має допомогти скласти цей список.

Потенційні внутрішні сильні сторони:

- повна компетентність у ключових питаннях;
- адекватні фінансові ресурси;
- хороше враження, що склалося про компанію в покупців;
- визнаний лідер ринку;
- добре відпрацьована функціональна стратегія;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;
- менші витрати;
- кращі рекламні кампанії;
- досвід у розробленні нових товарів;
- перевірений менеджмент;
- великий досвід (випередження по кривій досвіду);
- кращі можливості виробництва;
- чудові технологічні навички та ін.

Потенційні внутрішні слабкі сторони:

- нема чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- нестача управлінського таланту й уміння;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- надто вузький асортимент продукції;
- недостатній імідж на ринку;
- погана збутова мережа;
- незадовільна організація маркетингової діяльності;
- нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів, та ін.

Організація, враховуючи свої певні особливості (продукція, зв'язки з постачальниками, стратегії, сфера діяльності, конкурентна сила і конкурентна позиція) може скоригувати як перелік характеристик, що відображають особливості внутрішнього середовища, так і в подальшому список сильних та слабких сторін організації.

Після складання списку можливостей і загроз, а також списку сильних і слабких сторін організації настає етап установлення зв'язків між ними. На цьому етапі складають матрицю SWOT (рис. 4.16).

Ліворуч від матриці, на двох блоках, виписують усі сильні й слабкі сторони, а вгорі – можливості й загрози. На перетині блоків утвориться чотири поля: СМ (сила і можливості); СЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). Після цього розробники стратегії розглядають усі можливі парні комбінації на кожному з чотирьох полів і визначають ті, котрі необхідно врахувати при виборі стратегії організації.

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	Поле СМ	Поле СЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 4.16. Матриця SWOT.

Найбільшу увагу слід приділити полю СМ, щоб максимально використовувати сильні сторони організації і можливості, котрі виникли в зовнішньому середовищі при розробленні стратегії. Захисні стратегії організація має вибирати при розгляді пар, що перебувають на полі СЛЗ дали б їй змогу позбутися слабкості й запобігти загрози. Для пар, які потрапили на поле СЛМ, стратегія має окреслити мету подолати слабкості організації за рахунок можливостей, що виникли, а для пар, котрі перебувають на полі СЗ, стратегія має припускати використання сили організації для усунення загроз.

Розробникам стратегії слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Наприклад, невикористана організацією можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати для організації додатковою можливістю, якщо конкуренти не змогли усунути цю загрозу.

**Питання для роздумів,
самоперевірки, повторення**

1. *Що таке системи стратегічного вимірювання? Які парадигми*
2. *Яке місце стратегічне вимірювання результативності бізнесу займає у системі стратегічного управління?*
3. *Охарактеризуйте різновиди систем РМЧ-вимірювання.*
4. *Що таке збалансована система показників (BSC)? Які ідеї покладені в її основу?*
5. *Чим відрізняється збалансована система показників Мейзела від класичної моделі Каплана і Нортонна?*
6. *Яка сфера застосування BSC? Чи можуть цю концепцію застосовувати підприємствами середнього і малого бізнесу?*
7. *Що таке модель стратегічних зв'язків?*
8. *Які особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін.*
9. *Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC).*
10. *Як кількісно оцінюють внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC?*
11. *Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM).*
12. *Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі ви можете назвати?*
13. *Який основний результат аналізу зовнішнього середовища фірми?*
14. *Які фактори зовнішнього середовища відносять до макросередовища, а які до – мікросередовища?*
15. *Охарактеризуйте призначення та особливості застосування методу SWOT-аналізу.*
16. *Чому керівництву слід оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?*
17. *Що таке внутрішнє середовище фірми?*
18. *Які функціональні сфери діяльності розглядають при аналізі внутрішнього середовища фірми?*
19. *Опишіть особливості SNW- підходу до аналізу сильних і слабких сторін фірми.*
20. *Наведіть приклади сильних і слабких сторін відомої вам фірми.*

Завдання і тести

Завдання 4.1. Визначити й описати залежність обсягу виробництва від:

- ✓ затрат і випуску;
- ✓ структури ресурсів;
- ✓ новітніх технологій;
- ✓ робочої сили, засобів і предметів праці.

Завдання 4.2. Охарактеризувати й оцінити практичне значення закону спадаючої віддачі за наступними критеріями:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;
- ✓ за ознакою часу (у короткотерміновому і довготерміновому періодах).

Завдання 4.3. Дати визначення і пояснити наступні категорії:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;
- ✓ виробнича функція;
- ✓ граничні витрати.

Завдання 4.4. Класифікувати наведені нижче витрати на постійні та змінні:

- ✓ витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- ✓ витрати на оплату праці адміністративного персоналу;
- ✓ витрати на оренду основних засобів виробничого призначення;
- ✓ витрати на збут;
- ✓ витрати на рекламу;
- ✓ витрати матеріалів;
- ✓ витрати на комісійну винагороду;
- ✓ витрати на оплату комунальних послуг.

Завдання 4.5. Описати й обґрунтувати практичні аспекти основних методів прогнозування та оптимізації обсягу виробництва:

- ✓ побудова трендів;
- ✓ розрахунок граничної корисності;
- ✓ розрахунок точки беззбитковості;
- ✓ розрахунок граничних витрат.

Практичні завдання

Підприємство виробляє і реалізує два вироби. Виріб А виготовляє цех № 1, а виріб Б – цех № 2.

Прогнозовані витрати на основні матеріали та оплату праці такі:

матеріал X, за 1 од. – 2,4 грн.;

матеріал У, за 1 од. – 4,2 грн.

Вартість праці основних виробничих робітників – 5,1 грн. за годину. Непрямі витрати підприємства розподіляють пропорційно до показників робочого часу основних виробничих робітників.

Прогнозовані витрати основних матеріалів і робочого часу на одиницю виробу наведені у табл. 4.1–4.7.

Таблиця 4.1

	Виріб А	Виріб Б
Матеріал X, кількість одиниць	12	9
Матеріал У, кількість одиниць	6	8
Праця основних виробничих робітників, годин	11	13

*Таблиця 4.2.***Баланс підприємства (грн.)**

АКТИВ	
<i>1. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</i>	
Основні засоби	905000
Знос	90000
Залишкова вартість	815000
<i>2. ОБОРОТНІ АКТИВИ</i>	
Виробничі запаси	115614
Готова продукція	93380
Дебіторська заборгованість	235000
Грошові кошти	6900
Усього оборотних коштів	450894
БАЛАНС	1265894
ПАСИВ	
Статутний капітал	979894
Резервний капітал	280000
Кредиторська заборгованість	6000
БАЛАНС	1265894

Таблиця 4.3

Готова продукція

	Виріб А	Виріб Б
Прогнозований обсяг продажів, одиниць	12 000	6000
Ціна реалізації, грн.	170	195
Запаси, необхідні на кінець прогнозованого періоду, одиниць	500	300
Запаси на початок прогнозованого періоду, одиниць	450	250

Таблиця 4.4

Основні матеріали

Показники	Матеріал Х	Матеріал У
Запаси на кінець прогнозованого періоду, одиниць	20 100	12 070
Запаси на початок прогнозованого періоду, одиниць	25 300	13 070

Таблиця 4.5

**Кошторисна ставка розподілу непрямих витрат
(на годину праці основних виробничих робітників)**

Показники	Цех № 1, грн.	Цех № 2, грн.	Усього
Допоміжні матеріали	0,32	0,21	
Праця допоміжних працівників	0,32	0,32	
Енергія (змінна частина)	0,18	0,12	
Ремонт і технічне обслуговування (змінна частина)	0,06	0,10	
Кошторисні постійні непрямі витрати, грн.			
Амортизація	50 000	40 000	90 000
Енергія (постійна частина)	43 000	9000	52 000
Ремонт і технічне обслуговування (постійна частина)	28 600	2550	31 150
Разом	121 600	51 550	173 150

Таблиця 4.6

Позавиробничі непрямі витрати, грн.

Заробітна плата відділу збуту й адміністрації	22 700
Транспортні витрати відділу збуту	26 300
Реклама	24 000
Разом	73 000

Таблиця 4.7

Грошовий потік на прогнозований період

Показники	Квартали			
	1	2	3	4
Надходження від дебіторів	770 000	775 000	785 000	770 000
Платежі за матеріали	180 000	190 000	210 000	220 000
Заробітна плата (з відрахуваннями)	250 000	250 000	250 000	250 000
Інші витрати	70 000	110 000	90 000	130 000

Використовуючи наведені прогнозовані та нормативні дані, підготувати прогноз фінансів підприємства на наступний рік і такі документи:

1. Програму збуту.
2. Виробничу програму.
3. Кошторисне використання основних матеріалів.
4. Кошторис витрат на придбання основних матеріалів.
5. Кошторис витрат на оплату праці основних робітників.
6. Кошторис загальновиробничих непрямих витрат.
7. Кошторис відділу збуту і адміністрації.
8. Калькуляцію одиниці продукції.
9. Прогноз грошового потоку.
10. Прогнозований звіт про фінансові результати.
11. Прогнозовану балансову модель фінансових показників і баланс на наступний рік.
12. Прогнозований кошторис за центрами відповідальності.

Для аналізу використати рекомендовані форми, наведені в табл. 4.10–4.18. Зробити висновки.

Таблиця 4.8

Програма звіту на прогнозований період

Назва продукції	Обсяг реалізації одиниць продукції	Ціна за одиницю продукції, грн.	Виручка від реалізації, грн.
Виріб А			
Виріб Б			
Разом			

Таблиця 4.9

Виробнича програма

№ рядка	Показники	Кількість одиниць	
		Цех № 1. Виріб А	Цех № 2. Виріб Б
1	Кількість виробів для реалізації		
2	Прогнозований запас на кінець року		
3	Разом для реалізації		
4	Прогнозований запас на початок прогнозованого періоду		
5	Обсяг виробництва		

Таблиця 4.10

Кошторис використання основних матеріалів

Матеріали	Цех № 1			Цех № 2			Усього		
	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грн.	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грн.	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грош. од.
Матеріал Х									
Матеріал У									
Разом									

Таблиця 4.11

Кошторис витрат на придбання матеріалів

№ рядка	Показники	Матеріал Х	Матеріал У	Усього
1	Кількість матеріалів, необхідна для забезпечення потреб виробництва згідно з кошторисом використання основних матеріалів			
2	Прогнозований запас на кінець року, одиниць			
3	Разом потреби і запаси на кінець прогнозованого року, одиниць			
4	Прогнозований запас на початок року, одиниць			
5	Усього потрібно придбати матеріалів, одиниць			
6	Прогнозована ціна за одиницю матеріалу, грн.			
7	Разом витрат на закупівлю матеріалів, грн.			

Таблиця 4.12

Кошторис витрат на оплату праці робітників основного виробництва

№ рядка	Показники	Цех № 1. Вибір А	Цех № 2. Виріб Б	Усього
1	Запланований обсяг виробництва, одиниць			
2	Час, який витрачають на виготовлення одиниці продукції, год.			
3	Загальні потреби часу, год. (ряд. 1 • ряд. 2)			
4	Прогнозована ставка погодинної оплати праці, грн.			

№ рядка	Показники	Цех № 1. Вибір А	Цех № 2. Виріб Б	Усього
5	Разом витрат на оплату праці, грн.			

Таблиця 4.13

**Кошторис загально виробничих непрямих витрат
Прогнозовані витрати часу основних виробничих робітників
(за цехом № 1 – 132 550 год., за цехом № 2 – 78 650 год.)
(грн.)**

Витрати	Ставка розподілу непрямих витрат		Непрямі витрати		
	Цех № 1	Цех № 2	Цех № 1	Цех № 2	Усього
1	2	3	4	5	6
1. Непрямі витрати, що контролюють:					
1.1. Допоміжні матеріали					
1.2. Оплата праці допоміжних працівників					
1.3. Енергія (змінна частина)					
1.4. Ремонт і технічне обслуговування (змінна частина)					
1.5. Усього					
2. Непрямі витрати, що не контролюють:					
2.1. Амортизація					
2.2. Енергія (постійна частина)					
2.3. Ремонт і технічне обслуговування					
2.4. Усього					
Разом (р. 1.5+р. 2.4)					
3. Кошторисна ставка розподілу загально виробничих витрат					

Стратегічний аналіз

Таблиця 4.14

Кошторис відділу збуту та адміністрації (грн.)

Показники	Сума
1. Заробітна плата	
2. Транспортні витрати	
3. Реклама	
Разом	

Таблиця 4.15

Калькуляція одиниці продукції

Статті	Виріб А			Виріб Б		
	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.
Основні матеріали: матеріал Х матеріал Y						
Праця основних виробничих робітників						
Загальновиробничі накладні витрати: цех № 1 цех № 2						
Собівартість одиниці продукції						

Таблиця 4.16

Прогноз грошового потоку

Показники	Квартали				Усього
	I	II	III	IV	
1. Початкове сальдо					
2. Надходження від дебіторів					
3. Разом надходжень					
Прогнозовані платежі:					
4. За матеріали					
5. Заробітна плата					
6. Інші витрати					
7. Разом платежів					
Кінцеве сальдо					

Таблиця 4.17

Прогнозована балансова модель фінансових показників підприємства на наступний рік (грн.)

Показники	Початковий баланс												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Основні засоби											
		Знос											
		Матеріали											
		Незавершене виробництво											
		Готова продукція											
		Дебітори											
		Грошові кошти											
		Баланс											
		Статутний капітал											
		Резервний капітал											
		Кредитори											
		Прибутки (збитки)											
1. Надходження матеріалів													
2. Відпущено у виробництво													
3. Оплата праці													
4. Загальноувиробничі витрати													
5. Оприбуткування готової продукції													
6. Собівартість готової реалізованої продукції													
7. Реалізація готової продукції													
8. Надходження від дебіторів													
9. Витрати на збут													
10. Платежі кредиторам													
Прогнозований баланс													

Прогнозований кошторис за центрами відповідальності

Показники	Цех № 1	Цех № 2
1. Матеріали		
2. Оплата праці основних виробничих робітників		
3. Непрямі витрати, що контролюють:		
3.1. Допоміжні матеріали		
3.2. Оплата праці допоміжних працівників		
3.3. Енергія (змінна частина)		
3.4. Ремонт і технічне обслуговування		
Усього (рр. 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4)		
4. Витрати, що не контролюють:		
4.1. Амортизація		
4.2. Енергія (постійна частина)		
4.3. Ремонт і технічне обслуговування (постійна частина)		
Усього (рр. 4.1 + 4.2 + 4.3)		
Разом		

Модульний контроль № 1 (тема 4)

- Граничний фізичний продукт – це....
- Точка беззбитковості – це...
- Закон спадаючої віддачі – це...
- Прогнозування обсягу виробництва – це...
- Витрати виробництва – це...
- Оцінка фінансового стану підприємства – це...
- Функції служб підприємства – це...
- Оцінка обсягів виробництва – це...
- Виробнича функція – це...
- Граничні витрати – це...
- Інформаційна база стратегічного аналізу – це...
- Ділова стратегія – це...
- Стратегії організації класифікують...
- Групи еталонних стратегій...

- Оцінка обраної стратегії – це...
- Маркетинг у стратегії фірми – це...
- Основні фактори вибору стратегії – це...

Варіант 1

1. Три основних підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку за М. Портером.
2. Що таке управлінське рішення, у чому його сутність.

Завдання

Визначте стратегічні цілі для університету, в якому навчаєтеся. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Варіант 2

1. Мета та принципи стратегічного планування.
2. Основні підходи формулювання стратегій.

Завдання

Фірма «Аркада», яка володіє мережею магазинів із продажу автомобілів, отримала банківський кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно ввести до системи показників відповідальності (ASC).

Варіант 3

1. Вибір стратегій для організацій, що можна віднести до великого, малого, середнього бізнесу.
2. Стратегії скорочення.

Завдання

Забезпечте реалізацію товару на території України за рахунок коштів покупця, вказуючи, які саме документи треба оформляти для гарантії процесу реалізації.

Умови завдання:

1. Усі учасники торговельних угод – організації України.
2. Укладають первинну разову угоду на виробництво та постачання товару.
3. Товар купують на умовах передплати.

Варіант 4

1. Аналіз здійснення поточної стратегії.
2. Назвіть основні чинники вибору стратегії.

Завдання

Установіть, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на наступних українських ринках:

- а) ринку нерухомості;
- б) будівництва;
- в) сільського господарства;
- г) транспорту.

Поясніть свою думку.

Додаткова література до теми

1. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
2. *Брігхем С. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
3. *Головка Т. В., Са.ова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.
5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
6. *Мних Є. В.* Економічний аналіз: Підруч. – К.: Центр навч. літ-ри, 2003. – 412 с.
7. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
8. *Фаріон І. Д., Чичун В. І.* Практикум з курсу стратегічний аналіз / За ред. проф., докт. екон. наук Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 5.

АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. Групування виробничих факторів підприємства.
2. Методи прогнозування виробничих ресурсів:
3. Якісні (експертні) методи прогнозування.
4. Кількісні (статистичні) методи прогнозування.
5. Методи прогнозування банкрутства підприємства.
6. Дискримінантний аналіз.
7. Кластерний аналіз.
8. Виробнича стратегія.
9. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

5.1. Групування виробничих факторів підприємства

Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі полягає в розробленні механізмів їх групування, оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рух й використання виробничих ресурсів. Особливу увагу приділяють прогнозуванню використання виробничих ресурсів, а також їх застосування у конкурентному середовищі.

На відміну від традиційного ретроспективного економічного аналізу, в стратегічному аналізі більшою мірою застосовують матричні моделі, що є зручними інструментами двовимірного групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик), а також потужніші методи багатовимірного статистичного групування, такі, як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовують для аналітичного групування, розглянемо одну з найпопулярніших матриць – «Важливість / Результативність». Цю модель використовують під час розроблення стратегії підприємства для групування і ранжування факторів конкурентоспроможності, таких, як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. В процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожен із цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюють їх відносну важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розроблення стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоспроможності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з порівняльною важливістю кожного з них. Наприклад, такий фактор як якість може бути розцінено як важливіший, аніж асортимент, але менш важливий, аніж ціна. Після того, як перелік складено, його можуть використати для таких цілей:

- як «місток» між ринковими прагненнями фірми та різними сферами її операційної стратегії;
- для визначення напрямів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоспроможності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю «Важливість / Результативність» (рис. 5.1.). Відома низка інтерпретацій цієї матриці, але у класичному (базовому) варіанті передбачають, що по вертикалі вимірюють ступінь важливості факторів конкурентоспроможності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів із точки зору менеджерів.

Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність, передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які мають підвищити результативність.

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

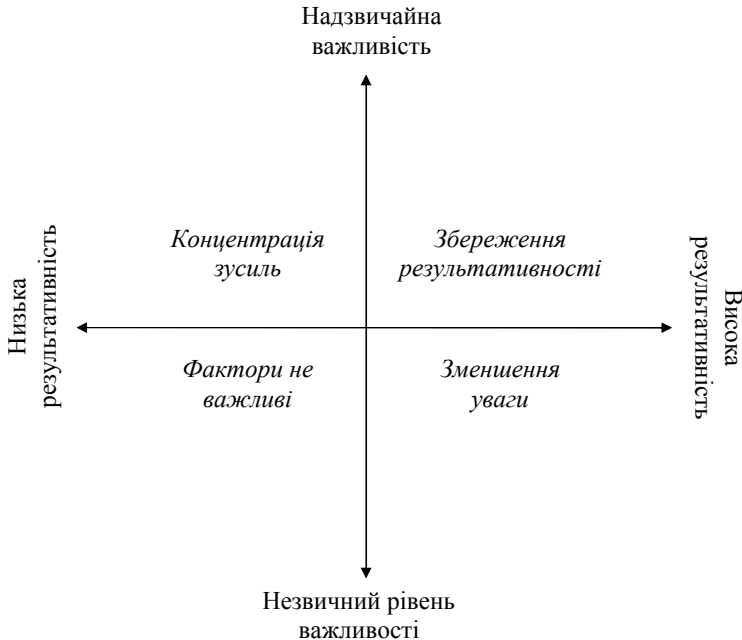


Рис. 5.1. Матриця «Важливість / Результативність».

У випадку, коли низька важливість поєднується з високою результативністю, доцільно проаналізувати обсяг ресурсів, що витрачають на досягнення непотрібних результатів.

В останньому випадку, коли і важливість, і результативність перебувають на низькому рівні, фактори конкурентноспроможності розташовують у кінці рейтингу, і вони практично не впливають на рішення, пов'язані з розробленням чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості та результативності факторів конкурентноспроможності майже завжди використовують детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю, зображену на рис. 5.1, у формат 4x4 або 9x9. Далі розглянемо найдетальніший варіант моделі матриці «Важливість / Результативність» у форматі 9x9.

Шкали важливості та результативності факторів конкурентноспроможності в принципі можуть трансформуватися щоразу,

коли проводять аналіз, тобто для різних фірм можуть бути різні критерії оцінки цих показників. Наведемо приклад того, як визначають 9-типозиційні шкали вимірювання для важливості факторів конкурентноспроможності (з точки зору споживачів) та їх результативності (з точки зору менеджерів).

Отже, шкала важливості для споживачів може бути такою:

- **визначальні фактори:**

1) забезпечують вирішальну перевагу з точки зору усіх споживачів – головні чинники конкурентноспроможності;

2) забезпечують важливу перевагу з точки зору більшості споживачів – завжди розглядають споживачі;

3) забезпечують корисну перевагу з точки зору більшості споживачів – розглядають, як правило, споживачі

- **кваліфікаційні фактори:**

4) потрібні для того, щоб відповідати найвищим галузевим стандартам;

5) потрібні для того, щоб відповідати середнім галузевим стандартам;

6) потрібні для того, щоб перебувати порівняно недалеко від інших фірм галузі

- **мени важливі фактори:**

7) звичайно не розглядають споживачі, але можуть стати важливішими у майбутньому;

8) майже ніколи не розглядають споживачі і навряд чи будуть розглядати;

9) ніколи не розглядають споживачі й нема підстав вважати, що колись будуть розглядати.

Далі наведемо шкалу результативності, що визначають менеджери на основі попереднього бенчмаркінгу:

- **краще, ніж конкуренти:**

1) значно краще, ніж найближчі конкуренти;

2) помітно краще, ніж найближчі конкуренти;

3) трохи краще, ніж найближчі конкуренти

- **так само, як конкуренти:**

4) часто трохи краще, ніж більшість конкурентів;

5) приблизно так само, як більшість конкурентів;

6) часто майже так, як більшість конкурентів

- *гірше, ніж конкуренти:*

7) звичайно дещо гірше, ніж більшість конкурентів;

8) звичайно гірше, ніж більшість конкурентів;

9) завжди гірше, ніж більшість конкурентів.

Потрібно зауважити, що модифікована матриця «Важливість / Результативність», побудована на основі детальної 9-типозиційної шкали, значно відрізняється від базового варіанту (рис. 5.2). По-перше, поле матриці поділено на чотири зони інакше, ніж це було зроблено у матриці 2×2, а по-друге – змінено орієнтацію осей матриці (шкалу результативності відзначено по вертикалі, а шкалу важливості – по горизонталі).

Звичайно, найважливішою відмінністю є перша. Лінія АВ на рис. 5.2 виділяє фактори, що взагалі не потребують вдосконалення (верхня частина матриці), від тих, які його потребують у принципі (нижня частина матриці). Лінії CD та EF допомагають уточнити пріоритетність застосування регулюючого впливу на ті чи інші фактори конкурентноспроможності.

Лінія EF відділяє фактори, що можуть бути визнані «надто» результативними з точки зору їх низької важливості для споживачів (зона надлишку) від факторів, результативність яких у цілому відповідає їхній важливості (зона відповідності).

Фактори, що потрапляють у зону надлишку, слід уважно проаналізувати на предмет того, чи не забагато ресурсів витрачає фірма на речі, які для споживачів є не дуже важливими. Що стосується факторів, котрі потратили у зону відповідності, то політика щодо них полягає переважно у намаганні зберегти наявний статус-кво і надалі підтримувати баланс результативності й важливості.

Лінія CD відокремлює фактори конкурентноспроможності, які потребують негайного вдосконалення (зона термінового впливу) від факторів, що також потребують удосконалення, але не терміново (зона поліпшення). Якщо з'ясується, що окремі фактори конкурентноспроможності потрапили у зону термінового впливу, потрібно швидко впливати на ситуацію, оскільки подібне становище є стратегічно небезпечним: споживачі, котрі тривалий час не отримують те, на що очікують, починають користуватися продукцією чи послугами конкурентів, які уважніше прислухаються до думки покупців та клієнтів.

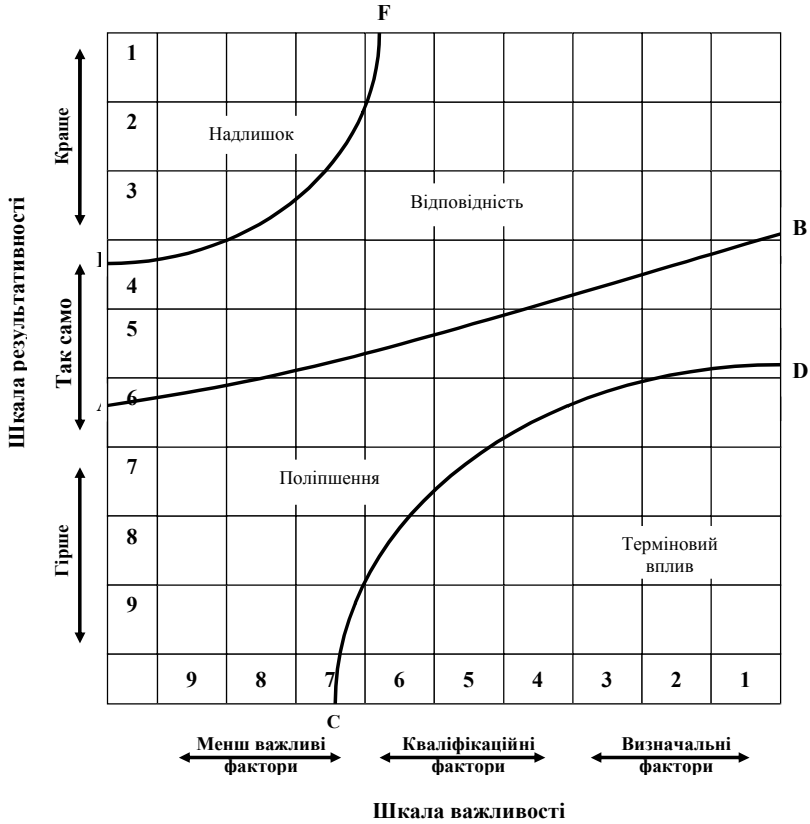


Рис. 5.2. Модифікована матриця «Важливість / Результативність» (9 × 9).

Розглянемо процес аналізу факторів конкурентоспроможності умовної фірми «Вавилон Софт» – провідного виробника програмного забезпечення, призначеного для автоматизації корпоративного управління великих промислових підприємств.

Для аналізу за допомогою моделі «Важливість / Результативність» наказом генерального директора фірми було утворено робочу групу, в яку увійшли 7 менеджерів, із яких 5 представляли головний офіс, а 2 – регіональні відділення. Очолив робочу групу

зовнішній консультант – спеціаліст зі стратегічного планування й аналізу.

Серед менеджерів, яких ввели в групу, були представники різних відділів і функціональних служб:

- *відділ маркетингу – 3 (головний офіс – 1, регіональні відділення – 2);*
- *відділ проектування і розроблення програмного забезпечення – 3 (всі з головного офісу);*
- *відділ сервісного обслуговування – 1 (головний офіс).*

Згідно з планом роботи, що склав керівник групи, дослідження мали провести у 7 етапів. Участь у роботі на кожному етапі мали брати всі менеджери, залучені до групи.

Розглянемо процедури, що виконали менеджерами в процесі аналізу:

Етап 1. Робоча група під орудою креівника зібралася на сесію (зібрання), на якій було визначено основні принципи стратегічного підходу до управління фірмою; окреслено перелік критеріїв конкурентноспроможності; встановлено, де пролягає межа між визначальними і кваліфікаційними факторами; розглянуто проблеми взаємодії відділу проектування і розробки програмного забезпечення та відділу маркетингу.

Етап 2. Група вибрала продукт «Вавилон Бест», що був найкраще відомий користувачам і давав найбільший обсяг виручки та прибутку, тобто був оптимальним об'єктом для аналізу.

Етап 3. Група визначила перелік факторів конкурентноспроможності, що найбільше впливали на популярність програмного продукту на ринку. Менеджери ввели до переліку такі ключові фактори:

- (1) *ціна програмних продуктів;*
- (2) *надійність програмних продуктів;*
- (3) *ергономічність програмних продуктів;*
- (4) *відповідність програмних продуктів стандартів MRP II;*
- (5) *реклама і дистрибуція програмних продуктів;*
- (6) *технічна документація;*
- (7) *професійний рівень консультантів;*
- (8) *контакти і підтримка зв'язку з клієнтами.*

Етап 4. Кожен із менеджерів визначив рейтинг для переліку факторів конкурентоспоможності, розташувавши їх за ознакою важливості для клієнтів так, щоб найважливіші фактори опинились у перших рядках переліку, а не дуже важливі – в останніх рядках. Менеджери здійснювали рейтингування індивідуально, без будь-якого обговорення між собою.

Етап 5. Група визначила рівень результативності за кожним фактором порівняно з основними конкурентами, використовуючи матеріали, зібрані за допомогою попередньо проведеного бенчмаркінгу.

Етап 6. На підставі визначених значень важливості та результативності було нанесено позначки на поле матриці (рис. 5.3), після чого обговорено позицію кожного фактора конкурентоспоможності, визначено пріоритетність уваги до кожного з них у подальшому.

Етап 7. Було повторено процедуру аналізу факторів конкурентоспоможності для інших, менш популярних продуктів серії «Вавилон» (етапи 1–6). Група проаналізувала всі відмінності та відхилення у позиціях факторів конкурентоспоможності, котрі стосувалися різних програмних продуктів і дійшла до остаточного висновку щодо необхідності регулюючого впливу на такі фактори (перераховують у порядку зменшення пріоритетності):

- професійний рівень консультантів (зона термінового впливу);
- ергономічність (зона термінового впливу);
- ціна програмних продуктів (зона поліпшення);
- надійність програмних продуктів (зона поліпшення);
- реклама і дистрибуція програмних продуктів (зона поліпшення).

Визнано, що програмний продукт «Вавилон Бест» практично повністю відповідає стандарту MRP II. У зону відповідності потрапив також фактор «Контакти і підтримка зв'язку з клієнтами».

Лише один з факторів конкурентоспоможності – «Технічна документація» – опинився в зоні надлишку. Однак під час аналізу виявлено, що затрати на розроблення та оформлення технічної документації на програмні продукти цілком виправдані.

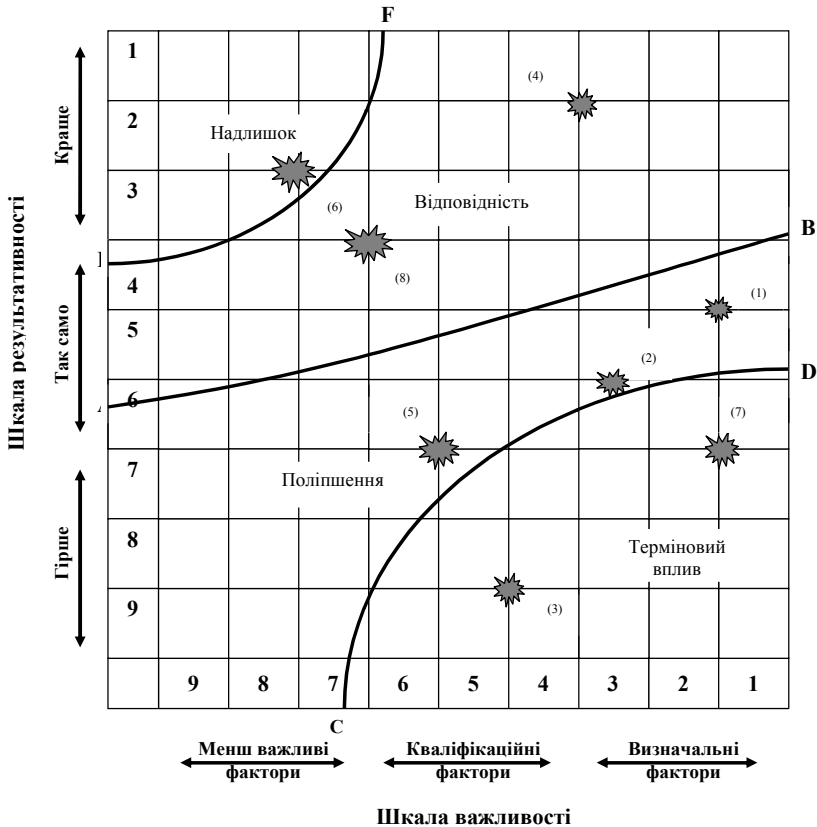


Рис. 5.3. Аналіз факторів конкурентоспроможності фірми «Вавилон Софт» із допомогою матриці «Важливість / Результативність».

Отже, з допомогою матриці «Важливість / Результативність» було визначено перелік факторів конкурентоспроможності фірми «Вавилон Софт», визначено пріоритетність їх розвитку та вдосконалення, отримано корисну інформацію для прийняття рішень щодо розроблення (модернізації) стратегії фірми.

5.2. Методи прогнозування виробничих ресурсів

У практичній діяльності розрізняють прогноз і прогнозування. *Прогноз* – це оцінка майбутньої діяльності, а *прогнозування* – вид передбачення, оскільки ті, хто цим займається, отримують інформацію про майбутнє.

У системі управління соціально-економічними процесами суспільства, регулюванні динаміки його розвитку, забезпеченні нормального функціонування комерційних організацій особливе місце займає прогнозування. Роль прогнозування зростає в умовах ринкової економіки. Це зумовлено двома важливими обставинами. По-перше, ринкова економіка, ринкове господарювання характерні постійними коливаннями кон'юнктури, що безпосередньо позначається на доходах кожного продавця і споживача товарів або послуг. Щоб уникнути значних, іноді й невірних помилок, треба оцінити можливі альтернативи агентів та конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому стратегічне прогнозування – необхідний елемент формування ринкової стратегії на будь-якому рівні господарювання – від індивідуального виробництва, комерційних організацій та їх асоціацій до суспільства в цілому. По-друге, при ринковому господарюванні стратегічне прогнозування є основою для обґрунтування проектів довготермінових програм і планів. Це зумовлено тим, що численні процеси, котрі охоплюють відповідними програмами та плани, служать важливими елементами відтворення й мають надзвичайно високий ступінь невизначеності. Тому можливо лише прогнозувати їх динаміку та вплив на соціально-економічний розвиток.

Прогнозування – найважливіша процедура стратегічного планування розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробленні довготермінових і середньотермінових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Під стратегічним прогнозом слід розуміти емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогно-

зування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Стратегічне прогнозування служить важливою зв'язуючою ланкою між теорією і практикою регулювання діяльності підприємства. Воно виконує дві головні функції. Перша з них – передбачення (опис), а друга, безпосередньо пов'язана з першою, – розпоряджувальна, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності.

Функція передбачення полягає в описі можливих або бажаних перспектив об'єкта прогнозування в майбутньому.

Розпоряджувальна функція передбачає підготовку проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Процес і результати прогнозової діяльності можна використовувати в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та вдосконалення методології і методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки та соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування – це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в класифікації прогнозів. Її можна будувати залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який складають прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози поділяють на:

- макроекономічні та структурні;
- розвитку окремих комплексів економіки;
- галузеві та регіональні;
- з діяльності господарюючих об'єктів, їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози:

- стратегічні;
- довготермінові;
- середньотермінові;
- короткотермінові;
- оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик (параметрів) формування керованих об'єктів у середньотерміновій та довготерміновій перспективах; **оперативні** – призначені для виявлення можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткотермінових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на:

- пошукові;
- нормативні.

Пошуковий прогноз базований на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, враховуючи оцінку його діяльності на минулому і нинішньому етапах й не беручи до уваги чинники, що можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, формують на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розроблення шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтовані на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розробляють у зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням наявних тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які в своїй роботі використовують різні методи.

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'єднують поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом становлять поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Складні методи прогнозування використовують у стратегічних оцінках тоді, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

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 є, як правило, якісними.

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу належать: сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів із прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

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

- підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- статистичні методи опрацювання одержаних матеріалів.

До колективних експертних оцінок належать: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Дельфі.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких узгоджують думки експертів. Колективну генерацію ідей і творче розв'язання окреслених проблем називають *методом «мозкових атак»*, що вільним, неструктурованим процесом генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасники зустрічі.

Суть *методу Дельфі*, який розробив відомий експерт А. Хельмер, математик за освітою, полягає в організації анкетних опитувань фахівців із обраної галузі знань. Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання.

Членів комісії не збирають разом у групу – вони навіть можуть не знати один одного. Їх просять (як правило, з допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені та зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії заново продумують результати перших відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура триває до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно відрізнятися. Метод Дельфі порівняно недорогий і комплексний.

Метод екстраполяції трендів базований 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 переносять у майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтований на дослідженнях різних об'єктів за допомогою розгляду їх як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення та чітке формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробок;
- точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти);
- виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

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 суворе кількісне визначення. Але водночас метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

При стратегічному аналізі дуже широко застосовує різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (якісні та кількісні). Якісні методи побудовані, передусім, на думках та припущеннях експертів і фахів-

ців. Кількісні методи базовані на аналізі даних і використанні статистико-математичних методів.

Якісні методи прогнозування. Відома низка якісних методів прогнозування, що передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До *індивідуальних експертних оцінок* належать: метод інтерв'ю, за якого здійснюють безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою запитання–відповідь; аналітичний метод, за якого логічно аналізують певну ситуацію, складають аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, базованого на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Кількісні методи прогнозування. Є низка кількісних методів прогнозування, що не менш доступні для використання, ніж якісні, але, як правило, складніші від них.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи *екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. Серед методів *моделювання* – прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Наведені застереження сповна стосуються і прогнозування внутрішніх параметрів та показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою кожного методу прогнозування.

Таким чином, роль, види і методи прогнозування відіграють у стратегічному аналізі неабияку роль.

5.2.1. Якісні (експертні) методи прогнозування

У стратегічному аналізі широко застосовують різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, до того ж однаково важливими є і якісні (експертні), і кількісні (статистичні) методи. Ми розглянемо обидві групи методів.

Якісні методи прогнозування побудовані, передусім, на думках та припущеннях експертів і фахівців. Відома низка методів, що

Стратегічний аналіз

передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До *індивідуальних експертних оцінок* належать: метод «інтерв'ю», за якого здійснюють безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання–відповідь»; аналітичний метод, за якого логічно аналізують певну ситуацію, складають аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, базований на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу в тій чи іншій конкретній ситуації. Сценарії розробляють переважно на основі певних техніко-економічних характеристик та показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої слід будувати роботу з упровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій необхідно ретельно аналізувати. У процесі розроблення сценаріїв дуже часто використовують «дерево цілей», призначене для аналізу систем, об'єктів, процесів, в яких можна виділити кілька структурних або ієрархічних рівнів. «Дерево цілей» будують шляхом послідовного виділення дрібніших компонентів на нижчих рівнях.

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини має виходити не менше двох гілок. При побудові «дерева цілей» необхідно зазначити три умови:

- 1) відгалуження, що виходять із однієї вершини, мають становити замкнену множину;
- 2) відгалуження, що виходять із однієї вершини, мають взаємно унеможливлувати одна одну, тобто не може бути часткового співпадіння об'єктів, представлених двома різними гілками;
- 3) кожна вершина є ціллю для всіх своїх відгалужень.

Методи *колективних експертних оцінок* охоплюють: метод «комісій», «колективної генерації ідей» («мозкова атака»), метод «Дельфі», матричний метод. Ця група базована на принципі, що за колективного мислення точність результату вища, а також є більше продуктивних ідей.

Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому.

1. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які відповідають на поставлені

питання (їх кількість може коліватися від 10 до 150 залежно від складності об'єкта).

2. Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі та підцілі дослідження.

3. Розроблення і формулювання питань для експертів. При цьому необхідно забезпечити поступовий перехід від складних питань до простих, від широких до вузьких. Окрім того, питання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом.

4. Експерти відповідають на питання та опрацьовують матеріали, що характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів.

5. Кінцева оцінка визначають або як середнє арифметичне значень оцінок усіх експертів, або як найпоширеніша думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки.

Методика статистичної опрацювання матеріалів колективної експертної оцінки – це сукупність оцінок відносної важливості, що призначили експерти різним аспектам альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражають у балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час опрацювання матеріали групують у таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки – окремим експертам.

Перерахуємо деякі з експертних методів, що найчастіше використовують у міжнародній практиці.

Жюрі експертів-виконавців. Згідно з цим методом, кілька менеджерів збираються і формують прогноз, базований на об'єднанні їх думок. Переваги цього методу – простота і низька ціна. Головним недоліком є те, що прогноз ґрунтують не обов'язково на фактах.

Опитування продавців (дистрибуторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначають на основі комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистрибуторів). Перебуваючи у постійному контакті з клієнтами, продавці часто мають можливість майже точно передбачити обсяг продажу. Переваги цього методу – порівняно низька ціна і простота. Головний недолік – торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли його блага залежать від величини комерційного прогнозу (наприклад, завищення прогнозу може бути вигідним

дистрибутору, оскільки він може отримати вищий статус і додаткові пільги).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування проводять для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднують для отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечують вагомий процент від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупця (клієнта) важко зацікавити так, щоб він докладав значних зусиль для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дає змоги підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

Метод Дельфі. Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом вибирають група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу – вони можуть навіть не знати один одного. Членів комісії просять (як правило, з допомогою надсилаючи анкети) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені й зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії заново продумують результати ранніх відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура триває до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфі є порівняно недорогим і комплексним.

Огляди та опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом для передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди й опитування – це форми здійснення вибірки, ризначення представляти дещо чисельніше населення. Потенційні недоліки цього методу – те, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод звичайно характерний середніми витратами і середньою складністю.

Перераховані якісні методи прогнозування за умови їх правильного застосування допомагають отримати корисну інформацію, необхідну для аналізу стратегічних альтернатив і прийняття правильного управлінського рішення. Разом із тим, цінність якісних

методів прогнозування не зменшує необхідність застосування кількісних (статистичних) методів.

5.2.2. Кількісні (статистичні) методи прогнозування

Більшість кількісних методів прогнозування базовані на використанні історичної інформації, поданої у вигляді часових рядів, тобто рядів динаміки, які впорядковують за часовою ознакою. Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові тренду на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовують складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань. Для здійснення розрахунків, пов'язаних із аналізом часових рядів, звичайно використовують спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає у тому, що він базований на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли є достатній обсяг «історичної» інформації, а зовнішнє середовище порівняно стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, яке приймають при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи *екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До методів *моделювання* належать прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Аналіз часових рядів. Ця методика прогнозування майбутнього базована на вивченні тих фактів і явищ, що були у минулому. Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові трендової лінії на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовують складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань. Для здійснення розрахунків, пов'язаних із аналізом часових рядів, звичайно використовують спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу

полягає у тому, що він базований на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме – на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли є достатній обсяг «історичної» інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, що приймається при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи *екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До методів *моделювання* належать прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Під час формування прогнозів за допомогою екстраполяції звичайно спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найпоширеніших і розроблених серед усіх способів економічного прогнозування.

Згадані методи дуже широко застосовують як менеджери, так і спеціалісти-аналітики. Наприклад, менеджеру з кадрів для прийняття стратегічного рішення про збільшення штату працівників необхідно отримати обґрунтований прогноз збільшення кількості клієнтів (і, відповідно, обсягів продажу та доходів). Щоб отримати такий прогноз, необхідно знати і правильно використовувати всі елементи економічного прогнозу.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду (базової лінії). При цьому треба керуватися такими правилами:

- часовий ряд охоплює результати спостережень – від першого і до останнього;
- усі часові проміжки базової лінії повинні мати однакову тривалість – не варто вводити в один ряд дані за декади та місяці;
- спостереження фіксують одного і того самого моменту кожного часового періоду. Наприклад, складаючи базову лінію на основі щотижневих результатів, потрібно фіксувати дані в певний день тижня;

- пропуску даних у часовому ряді не допускають. Розглянемо найпростіші й найпоширеніші способи отримання прогнозу на наступні періоди за допомогою часових рядів (базової лінії).

Найпростішим є метод *рухомого середнього*, який можна застосовувати тоді, коли не потрібен дуже точний прогноз. За його використання прогноз будь-якого періоду є середнім показником кількох результатів спостережень часового ряду. В загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{(t+1)} = (D_t + D_{(t-1)} + D_{(t-1)} + \dots + D_{(t-N-1)}) / N$$

де $D_{(t-1)}$ – прогноз для часового періоду $t+1$;

$D_t, \dots, D_{(t-N-1)}$ – фактичні значення показника;

N – кількість періодів у часовому ряді.

Якщо, наприклад, ми бажаємо вибрати рухоме середнє за три місяці, то прогнозом на квітень буде середнє значення показників за січень, лютий і березень (місяці позначені номерами – 1, 2, 3, 4):

$$F_4 = (D_3 + D_2 + D_1) / 3$$

Розрахунки за допомогою цього методу достатньо точно відображають зміни основних показників попереднього періоду. Іноді вони навіть ефективніші, ніж методи, базовані на довготермінових спостереженнях. У таблиці 5.1 наведено приклад застосування рухомого середнього з 3-місячним інтервалом для прогнозування обсягів продажу.

Дещо складнішим, аніж рухоме середнє, є метод *експоненційного згладжування*, що забезпечує швидке реагування прогнозу на всі події, що відбуваються протягом періоду, охопленого часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримують, зсуваючи попередній прогноз у напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння є таким:

$$F_{t+1} = \alpha * D_t + (1-\alpha) * F_t$$

де F_{t+1} – прогноз для часового періоду $t + 1$;

D_t – фактичне значення показника у момент часу t ;

F_t – прогноз у момент часу t ;

α – константа згладжування ($0 < \alpha < 1$).

Таблиця 5.1

Приклад застосування рухомого середнього

Місяць	Обсяг продажу, млн. грн.	Прогноз (3-місячний інтервал)
Січень	1,212	–
Лютий	1,321	–
Березень	1,278	–
Квітень	1,341	1,270
Травень	1,257	1,313
Червень	1,287	1,292
Липень	1,189	1,295
Серпень	1,111	1,244

Таблиця 5.2

Приклад застосування експоненційного згладжування

Місяць	Обсяг продажу, млн. грн.	Прогноз ($\alpha = 0,2$)
Січень	1,212	1,212
Лютий	1,321	1,212
Березень	1,278	1,234
Квітень	1,341	1,243
Травень	1,257	1,262
Червень	1,287	1,261
Липень	1,189	1,266
Серпень	1,111	1,251
Вересень	1,145	1,223
Жовтень	1,150	1,207
Листопад	1,298	1,196
Грудень	1,331	1,216
		1,239

Константа згладжування є самокоригованою величиною. Припустимо, ми вибрали $\alpha = 0,2$ (табл. 5.2). Прогноз на січень визначають довільно – цю величину потрібно розрахувати іншим способом. У нашому прикладі прогноз на січень дорівнює фактичному значенню обсягів продажу. Далі по чергово розраховують прогнози на кожен місяць. Наприклад, прогноз на червень визначають так:

$$F_6 = 0,2 \cdot D_5 + (1 - 0,2) \cdot F_5 = 0,2 \cdot 1,257 + 0,8 \cdot 1,262 = 1,261$$

Аналогічно розраховують й інші прогнози.

Наведені методи рухомого середнього й експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. Тренд – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розроблення моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який уже накладають інші складові.

Аналіз доводить, що жоден із наявних методів не може забезпечувати достатньої точності прогнозу на 20–25 років. Метод екстраполяції не дає точних результатів на тривалий термін, бо він базований на даних минулого й теперішнього часу, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати на близьку перспективу – 5–7 років.

Регресійний аналіз. Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, що використовують для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Раз визначені взаємозв'язки вважають усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозують шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є порівняно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або кількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовують *метод найменших квадратів*. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, та відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації і показником продуктивності праці та рівнем оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2,$$

де Y – показник обсягу реалізації;

a_0 – вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має.

a_1, a_2 – коефіцієнти, що показують вплив відповідно продуктивності праці та рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;

x_1, x_2 – значення продуктивності праці та рівня оплати праці відповідно.

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів у рівнянні будують систему нормальних рівнянь.

Економетричне моделювання. Цей метод є найскладнішим серед методів кількісного прогнозування. Економетричні моделі «прив'язують» до математичної моделі всієї економіки. Складні економетричні моделі базовані на численних рівняннях регресії, що кількісно описують взаємозв'язки між різними секторами економіки. Насправді власні економетричні моделі компаній може застосовувати дуже обмежена кількість. Інші зазвичай користуються сервісними послугами консультаційних центрів або фірм, що спеціалізуються в галузі економетричного моделювання. Описаний метод є найточнішим і дуже дорогим, тому його використовують переважно у дуже великих компаніях.

Спеціальні застереження, пов'язані з методами прогнозування зовнішнього середовища. Перед тим, як передбачити параметри зовнішнього середовища, необхідно знати спеціальні застереження, пов'язані з цим процесом. Кількісні прогнози – це не стовідсоткові передбачення, а лише припущення. Різниця між цими поняттями – величезна. Коли історичні тенденції проєкціюються (екстраполюються) у майбутнє, може статися розрив між минулим і майбутнім – тоді прогнози будуть неточними.

Це застереження потрібно враховувати навіть тоді, коли прогноз викликає повну довіру, оскільки ґрунтований на достовірних джерелах, і його підготували компетентні фахівці. Справа в тому, що різні тенденції можуть мати взаємний вплив, тобто можливі тенденції, приховані в інших процесах.

Наприклад, статистичні дані про середній розмір будинків свідчать, що протягом багатьох років він зменшувався. Водночас, відсоток жінок, які працюють, постійно збільшувався. Ці дві тенденції слід вивчати як такі, що впливають одна на одну, коли аналізують потреби родин у побутовій техніці й обладнанні. Якщо розмір будинку в середньому зменшився, то величина кухні й ванної кімнати, навпаки, – збільшилася. Всі ці тенденції разом пояснюють популярність великих холодильників і холодильних камер.

Люди мають менше часу для купівлі, й щоб не їздити в супермаркет часто, вибирають великі холодильники для тривалого зберігання запасів, а великі кухні дають змогу розміщувати ці холодильники без обмеження вільного пересування по квартирі.

5.2.3. Методи прогнозування банкрутства підприємства

Серед моделей, які одночасно широко застосовують у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяють моделі прогнозування банкрутства підприємства. В економічно розвинених країнах вони почали виникати з приблизно 1950-х років. Причиною цього було посилення конкуренції після 2-ї світової війни, коли багато підприємств згортало свою діяльність або банкрутувало. Спочатку банкрутство намагалися передбачати емпірично, враховуючи вже відомі факти банкрутства компаній відповідної галузі. Звичайно, такий підхід призводив до численних помилок.

Перші моделі передбачення банкрутства, в яких було використано статистико-математичний апарат, розробили у 1960-х роках. Серед них найвідомішими є Z-рахунок *Альтмана* (США), коефіцієнт *Таффлера* (Велика Британія), A-рахунок *Аржентіні* та деякі інші.

Із часом методика передбачення банкрутства почали застосовувати для прогнозування ризиків в антикризовому управлінні, а потім і для діагностики стратегічних проблем. Кожна методика має позитивні та негативні особливості, які потрібно знати при виборі для вирішення діагностичних завдань.

Z-рахунок *Альтмана* запропонував у 1968 р. відомий економіст *Едвард І. Альтман*. Z-рахунок було побудовано з допомогою мультиплікативного дискримінантного аналізу (MDA). Він дає змогу визначити, належить певне підприємство до потенційних банкрутів чи ні.

Для побудови Z-рахунка Альтман дослідив фінансові показники 66 підприємств, половина яких збанкрутувала у 1946 – 1965 рр., а половина продовжувала успішно працювати. Він спочатку визначив 22 коефіцієнти, що могли би бути корисні для прогнозування можливого банкрутства, а потім відібрав із них 5 найважли-

віших і побудував багатофакторне регресійне рівняння. Таким чином, 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:

$$Z = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + x_5,$$

де x_1 – оборотний капітал / сукупні активи;

x_2 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

x_3 – прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

x_4 – ринкова вартість акцій / зобов'язання;

x_5 – виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може набирати значень у межах [-14, +22]. При цьому шкала значень Z (табл. 5.3) дає змогу виділити чотири категорії підприємств за ймовірністю банкрутства протягом наступного року.

Таблиця 5.3

Прогнозування можливості банкрутства з допомогою Z-рахунка Альтмана

Z-рахунок	Ймовірність банкрутства
1,8 і менше	дуже висока
від 1,81 до 2,7	висока
від 2,71 до 2,9	можлива
2,91 і вище	дуже низька

Z-рахунок має кілька суттєвих недоліків, через які не можна беззастережно використовувати для аналізу показників вітчизняних підприємств.

По-перше, Z-рахунок придатний лише для великих компаній, акції яких котируються на біржі. Тільки для таких компаній можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного (акціонерного) капіталу.

По-друге, показники звітності, які використовують для розрахунку, можуть виявитися недостовірними. Як правило, компанії, у яких погіршується фінансове становище, намагаються прикрасити свою звітність для запобігання відтоку капіталу.

По-третє, методика Альтмана була розрахована на фінансові коефіцієнти, які визначали за даними балансу, звіту про прибутки і збитки та приміток до річної звітності компаній, складених на основі GAAP – загальноприйнятих принципів (стандартів) бухгалтерського обліку, прийнятих у США та деяких інших країнах. У зв'язку з прийняттям в Україні П(С)БО – національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку – потрібно шукати відповідні показники для того, щоб аналізувати фінансові коефіцієнтів вітчизняних підприємств.

По-четверте, в зарубіжних країнах та в Україні – різні критерії та процедури визнання підприємств банкрутами. Відповідно, використання Z-рахунку Альтмана для вітчизняних підприємств обмежено прогнозуванням негативних тенденцій платоспроможності та фінансового стану, а прогнозування банкрутства через законодавчу неврегульованість цього процесу залишається проблематичним.

Щоправда, в 1983 р. Альтман запропонував нову модель, яка дала змогу виправити перший із перерахованих недоліків. За новою формулою можна було визначати ймовірність банкрутства компаній, акції яких не були представлені на біржі:

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5,$$

де x_4 – облікова вартість акцій / зобов'язання. Інші змінні ідентичні традиційній моделі.

Фірма характерна доброю фінансовою ситуацією, якщо $Z > 2,9$; та поганою фінансовою ситуацією, якщо $Z < 1,2$. За умови $1,2 < Z < 2,9$ фінансовий стан фірми вважають задовільним із середньою ймовірністю банкрутства.

Пам'ятаючи про недоліки Z-рахунка, його все ж таки можна застосовувати для перспективного фінансового аналізу, особливо для визначення фінансової стійкості підприємств і передбачення кризових явищ.

Ще одним із відомих критеріїв передбачення банкрутства є запропонований у 1977 р. *коефіцієнт Таффлера*. Для його визначення з допомогою комп'ютерної техніки розраховують 80 співвідношень за даними збанкрутілих і платоспроможних компаній. Далі, використовуючи статистичний метод, відомий як багатомірний дискримінант, будують модель платоспроможності. При цьому визначають часткові співвідношення, які найкраще виділяють

Стратегічний аналіз

дві групи компаній та їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких ключових вимірників діяльності компанії, таких, як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик та ліквідність. Поєднуючи ці показники в одній формулі, модель платоспроможності Таффлера відтворює картину фінансового становища компанії. Типова модель для аналізу компаній, які котируються на біржах, має такий вигляд:

$$Z = C_0 + C_1 X_1 + C_2 X_2 + C_3 X_3 + C_4 X_4 + \dots,$$

де X_1 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання (52%);

X_2 – поточні активи / загальна сума зобов'язань (13%);

X_3 – поточні зобов'язання / загальна сума активів (18%);

X_4 – відсутність інтервалу кредитування (16%);

C_0, \dots, C_4 – коефіцієнти.

Проценти у дужках вказують на пропорції моделі;

X_1 – вимірює прибутковість,

X_2 – стан оборотного капіталу,

X_3 – фінансовий ризик,

X_4 – ліквідність.

Для посилення прогностичної здатності моделі Z -коефіцієнт може трансформуватися у так званий *РА S-коефіцієнт* (Performance Analysis Score) – коефіцієнт, що дає змогу відстежувати діяльність компанії в часі.

PAS-коефіцієнт – це лише відносний рівень діяльності компанії, виведений на основі її Z -коефіцієнта за певний період і виражений у відсотках (від 1 до 100). Наприклад, PAS-коефіцієнт, котрий дорівнює 50, вказує на те, що діяльність компанії оцінюється задовільно, тоді як PAS-коефіцієнт зі значенням 5 свідчить, що лише 5% компаній перебуває у гіршому становищі (незадовільна ситуація). Таким чином, підрахувавши Z -коефіцієнт для компанії, можна потім трансформувати абсолютний вимірник фінансового стану у відносний вимірник фінансової діяльності. Іншими словами, якщо Z -коефіцієнт може свідчити про те, що компанія перебуває у стабільному чи ризикованому становищі, то PAS-коефіцієнт відображає поточну діяльність і тенденцію на перспективу.

Позитивною рисою такого підходу є його здатність поєднувати ключові характеристики звіту про фінансові результати і балан-

су в межах однієї моделі. Наприклад, прибуткова компанія з порівняно нестійким фінансовим станом може бути зіставлена з менш прибутковою, але стійкішою компанією. Таким чином, розрахувавши PAS-коефіцієнт, можна швидко оцінити фінансовий ризик, пов'язаний з цією компанією, і відповідно вибирати варіант стратегічного рішення.

Вчені Іркутської державної економічної академії запропонували власну модель прогнозування ризику банкрутства – модель R, що має такий вигляд:

$$R = 0,38 \kappa_1 + \kappa_2 + 0,054 \kappa_3 + 0,63 \kappa_4,$$

де κ_1 – оборотний капітал / активи;

κ_2 – чистий прибуток / власний капітал;

κ_3 – виручка від реалізації / активи;

κ_4 – чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно з моделлю R визначають за критеріями, наведеними у табл. 5.4.

Модель R краще адаптована до умов перехідної економіки, оскільки розрахована на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували. Та все ж навіть цю модель не може сприймати як повноцінний метод передбачення банкрутства в юридичному розумінні цього слова.

Таблиця 5.4.

**Прогнозування можливості банкрутства
з допомогою R-моделі**

Значення R	Імовірність банкрутства, %
менше 0	максимальна (90–100)
0 – 0,18	висока (60–80)
0,18 – 0,32	середня (35–50)
0,32 – 0,42	низька (15–20)
більше 0,42	мінімальна (до 10)

Модель R та інші відомі методи прогнозування банкрутства доцільно використовувати для виявлення негативних тенденцій і кризових явищ, що можуть очікувати підприємство.

5.3. Дискримінантний аналіз

Окрім факторів конкурентоспроможності, у багатьох ситуаціях (під час бенчмаркінгу, при дослідженні ринків збуту, видів товарів, джерел ресурсів тощо) необхідно правильно розподілити об'єкти, які вивчають, на окремі групи (категорії, класи) відповідно до ключових стратегічних пріоритетів. Оскільки основною метою стратегічного аналізу є глибоке дослідження саме стратегічних, а не поточних проблем, необхідно правильно окреслювати сферу першочергової уваги і не витратити час на вирішення другорядних завдань.

Діагностика й прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачають застосування різних методів одної багатовимірної групування об'єктів та виділення серед них тих груп (категорій, класів), які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналізи.

Розглянемо спочатку техніку дискримінантного аналізу на прикладі розподілу конкурентів умовної компанії «Сонячний берег» на окремі групи з урахуванням стратегічних пріоритетів. Необхідно зауважити, що дискримінантний аналіз можна застосовувати лише тоді, коли є певне уявлення про характер тих груп об'єктів, які планують виділити з генеральної сукупності.

Наприклад, якщо аналітик має згрупувати конкурентів, йому слід знати, на які групи їх можна поділити. Якщо стратегічним пріоритетом компанії є боротьба за лідерство у галузі, то найпростішим варіантом поділу конкурентів буде виділення групи лідерів і групи інших фірм, які не претендують на лідерство. Деталізацією цього групування може бути виділення окремих груп «челенджерів» (послідовників) та фірм-новачків.

Припустимо, що у галузі, котру досліджують, працюють 10 фірм, які можуть бути визначені як конкуренти компанії «Сонячний берег». Критичні процеси, котрі було визначено в процесі бенчмаркінгу, характерні низкою індикаторів, серед яких обрано для аналізу три:

- 1) *обсяг продажу;*
- 2) *рентабельність продажу;*

3) співвідношення «якість–ціна» (формується на основі експертних оцінок за шкалою від 0 до 10 балів).

Дані, що будуть використані для розрахунків, наведені у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Показники конкурентів компанії «Сонячний берег»

Фірма-конкурент	Обсяг продажу, млн. грн.	Рентабельність, %	«Якість–ціна», балів
1	48	6	5
2	70	9	8
3	76	8	5
4	33	13	6
5	53	7	4
6	24	12	8
7	40	11	9
8	79	10	5
9	39	8	7
10	68	6	8
Середнє:	53	9	6,5

Завдання полягає у тому, щоб визначити правило або, точніше, кількісну межу, котра відділяла б підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств.

Для того, щоб розпочати процедуру визначення цієї межі, яка називається дискримінантною лінією, потрібно отримати дві вибірки (відповідно до кількості груп, які ми плануємо сформувати), до того ж, у першу мають увійти представники лідерів, а в другу – представники інших фірм.

Кількість об'єктів у кожній із двох виборок, які називаються зразковими, має бути не меншою, ніж кількість ознак об'єктів, обраних для дискримінантного аналізу. Отже, у нашому прикладі в обидві вибірки необхідно ввести не менше, ніж по три підприємства.

Припустимо, що ми вибрали по три підприємства, враховуючи їх ринкові позиції (кількісним критерієм у нашому прикладі може бути обсяг продажу):

1-а вибірка: підприємства з номерами 2,3,8 (найбільші обсяги продажу);

2-а вибірка: підприємства з номерами 4,6,9 (найменші обсяги продажу).

Очевидно, що в основі формування зразкових виборок мають бути евристичні прийоми оцінки об'єктів, враховуючи їх складність і багатовимірність.

На першому етапі дискримінантного аналізу визначають середні значення ознак кожного підприємства спочатку за першою, а потім – за другою вибіркою. При цьому застосовують формули:

$$\bar{X}_i^{(1)} = \sum_{j=1}^{n_1} X_{ij}^{(1)} / n_1,$$

$$\bar{X}_i^{(2)} = \sum_{j=1}^{n_2} X_{ij}^{(2)} / n_2,$$

де $X_i^{(1)}$, $X_i^{(2)}$ – елементи векторів-стовбців X_1 і X_2 при $i = 1, j, m$;

n_1, n_2 – кількість об'єктів у першій і другій вибірках відповідно.

Вектори-стовбці за першою і другою вибірках у нашому прикладі матимуть вигляд:

$$\bar{x}_1 = \begin{pmatrix} \bar{x}_1^{(1)} \\ \bar{x}_2^{(1)} \\ \bar{x}_3^{(1)} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 75 \\ 9 \\ 6 \end{pmatrix}, \quad \bar{x}_2 = \begin{pmatrix} \bar{x}_1^{(2)} \\ \bar{x}_2^{(2)} \\ \bar{x}_3^{(2)} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 32 \\ 11 \\ 7 \end{pmatrix}.$$

Після цього потрібно визначити коваріаційні матриці S_1 і S_2 розміром $(m \times m)$ для першої і другої зразкових виборок відповідно. Для розрахунку елементів матриць використовують формули:

$$S_1 = \left[\sum_{k=1}^{n_1} (X_{ik}^{(1)} - \bar{X}_i^{(1)}) (X_{jk}^{(1)} - \bar{X}_j^{(1)}) \right]_{m \times m},$$

$$S_2 = \left[\sum_{k=1}^{n_2} (X_{ik}^{(2)} - \bar{X}_i^{(2)}) (X_{jk}^{(2)} - \bar{X}_j^{(2)}) \right]_{m \times m}.$$

Після здійснення розрахунків ці матриці матимуть вигляд:

$$S_1 = \begin{vmatrix} 42 & 3 & -15 \\ 3 & 2 & 0 \\ -15 & 0 & 6 \end{vmatrix}, \quad S_2 = \begin{vmatrix} 144 & -27 & -9 \\ -27 & 14 & -1 \\ -9 & -1 & 2 \end{vmatrix}.$$

Наступним кроком є оцінка сумарної внутрішньо вибіркової дисперсії:

$$S' = S_1 + S_2,$$

$$S' = \begin{vmatrix} 156 & -24 & -24 \\ -24 & 16 & -1 \\ -24 & -1 & 8 \end{vmatrix}.$$

Матриця сумарної внутрішньо вибіркової дисперсії S' може бути використана лише в оберненому вигляді; тобто наступним етапом розрахунків є знаходження оберненої матриці S'^{-1} . Ми не наводитимемо алгоритм знаходження оберненої матриці, а лише покажемо отриманий результат:

$$S'^{-1} = \begin{vmatrix} 0,0263 & 0,0447 & 0,0844 \\ 0,0447 & 0,1390 & 0,1514 \\ 0,0844 & 0,1514 & 0,3970 \end{vmatrix}.$$

Тепер, маючи значення оберненої матриці S'^{-1} , можна розрахувати значення вектора дискримінантних множників $C = \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$ за формулою:

$$C = S'^{-1} \left(\overline{X^{(1)}} - X^{(2)} \right)$$

Отже, вектор дискримінантних множників C у нашому випадку матиме вигляд:

$$C = \begin{pmatrix} 0,956 \\ 1,491 \\ 2,928 \end{pmatrix}$$

Тепер побудуємо дискримінаційну функцію:

$$Z = C_1 X_1 + C_2 X_2 + \dots + C_m X_m$$

$$Z = 0,956 X_1 + 1,491 X_2 + 2,928 X_3$$

За цією функцією визначають відповідні значення Z для кожної з 10-ти фірм, які ми намагаємося згрупувати (табл. 5.6.). На основі цих показників розраховують межа дискримінації, причому можуть застосовуватися різні способи.

Найпростішим із них є визначення середніх значень дискримінаційних функцій для першої і другої вибірок окремо, а потім знаходження середнього арифметичного цих значень:

$$Z = (Z^{(1)} + Z^{(2)})/2,$$

де Z – межа дискримінації;

$Z^{(1)}, Z^{(2)}$ – середні значення дискримінантних функцій для першої і другої вибірок відповідно.

Таблиця 5.6

**Значення дискримінантної функції Z
для фірм-конкурентів**

Фірма-конкуренти	Дискримінантна функція Z
1	69,4541
2	103,7341
3	99,1919
4	68,4882
5	72,7951
6	64,2531
7	80,9785
8	105,0411
9	69,6929
10	97,3490

Враховуючи те, що до першої вибірки було обрано 2-й, 3-й і 8-й об'єкти, а до другої – 4-й, 6-й і 9-й, можна визначити межу дискримінації. Вона дорівнює $= 86$. Таким чином, отримано кількісний критерій для поділу підприємств-конкурентів на дві групи.

Оскільки у першу зразкову вибірку вводили великі підприємства, а у другу – всі інші, то до першої групи – групи лідерів – належать підприємства, в яких значення дискримінантної функції перевищують межу дискримінації (див. табл. 5.6.). Номера цих підприємств: 2, 3, 8, 10.

Відповідно, підприємства з номерами 1, 4, 5, 6, 7, 9 увійдуть до другої групи.

Цінність дискримінантного аналізу для стратегічного аналітика полягає у тому, що з його допомогою можна зосередитися на дослідженні тих об'єктів, які є справді стратегічно важливими. Якщо підприємство намагається увійти до групи лідерів у своїй галузі, необхідно точно знати, хто з конкурентів реально може змагатись із ними і які заходи необхідно запланувати для боротьби з конкурентами.

5.4. Кластерний аналіз

У деяких випадках аналітики стикаються з необхідністю багатомірного групування об'єктів із допомогою прийомів кластерного аналізу. На відміну від дискримінантного аналізу, кластерне групування не передбачає використання зразкових вибірок. Ми можемо навіть точно не знати, скільки кластерів (груп) виділимо. На таку ситуацію можна натрапити при вивченні суб'єктів ринку (споживачів, постачальників, виробників), характеристик товарів, класифікації затрат тощо.

Методика кластерного аналізу базована на поняттях подібності об'єктів або їх ознак (залежно від того, що групують – об'єкти чи ознаки). З допомогою добору найбільш «подібних» одиниць сукупність розподіляють на кластери (групи).

Наприклад, для прогнозування попиту на продукцію фірми часто потрібно сегментувати цільові ринки або, точніше, сегментувати споживачів. При цьому потенційних споживачів розглядають за сукупністю ознак, якими можуть бути: вік, стать, освіта, професія, місце проживання, схильності та ціннісні орієнтири тощо. Кластерний аналіз дає змогу сегментувати як споживачів (за принципом «знизу вгору»), об'єднуючи їх у групи з одночасним урахуванням вибраних для класифікації ознак, або групувати ознаки, тобто характеристики споживачів, в окремі кластери.

Методику кластерного аналізу можна також успішно застосовувати для групування інших об'єктів чи ознак. Припустимо, що необхідно згрупувати доступні для компанії «Амелія» канали розподілу, які характерні такими ознаками: 1) економічна доцільність; 2) керованість; 3) придатність.

Канали розподілу – маркетинговий термін, що означає сукупність незалежних організацій, які беруть участь у процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача. У деяких випадках канали розподілу спрощено називають посередниками.

Під час визначення економічної доцільності каналу розподілу враховують співвідношення між обсягами продажу та витратами, пов'язаними з використанням цього каналу. Для встановлення рівня керованості оцінюють систему контролю за діяльністю посередника (каналу розподілу). І, нарешті, придатність каналу розподілу

Стратегічний аналіз

можна оцінити за його гнучкістю у довготерміновому періоді (під гнучкістю розуміють здатність швидко адаптуватися до нових умов ринку).

Для того, щоб продемонструвати техніку кластерного аналізу, не будемо зосереджуватися на способах оцінки кожного з каналів розподілу. Припустимо, що в результаті було отримано певні значення для кожного каналу розподілу (табл. 5.7.), виражені у формі натуральних чисел у діапазоні 0? 30 (чим більше число, тим вища оцінка каналу розподілу).

Таблиця 5.7

Оцінка каналів розподілу компанії «Амелія»

Канал розподілу	Оцінка, балів
1	19
2	14
3	4
4	10
5	26
6	6
7	9
8	13
9	7
10	17

Для проведення кластерного аналізу можна вибрати різні способи, наприклад, *метод дендритів*. Дендрит – це ламана лінія, котрою з'єднані два будь-яких об'єкти з обраної нами множини (або дві будь-які ознаки об'єкта, якщо групують ознаки об'єктів). Дендрит може розгалужуватися, але не може містити замкнених ламаних ліній.

Як міра подібності між об'єктами, тобто каналами розподілу, будуть використані показники відстаней, що становлять матрицю відстаней (табл. 5.8), і їх розраховують як абсолютне значення різниці між оцінками i -го та j -го об'єктів.

У кожному стовпці матриці відстаней вибирають мінімальне число, що показує найменшу відмінність між певною парою об'єктів (у табл. 5.8 найменші числа виділено кольором). Отже,

можемо виписати кілька пар об'єктів (у цьому прикладі – десять пар), які мають мінімальні відстані між собою:

1–10; 2–8; 3–6; 4–7; 5–1; 6–9; 7–4; 8–2; 9–6; 10–1

Таблиця 5.8.

Матриця відстаней між оцінками каналів розподілу

Номер об'єкта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	5	15	9	7	13	10	6	12	2
2	5	0	10	4	12	8	5	1	7	3
3	15	10	0	6	22	2	5	9	3	13
4	9	4	6	0	16	4	1	3	3	7
5	7	12	22	16	0	20	17	13	19	9
6	13	8	2	4	20	0	3	7	1	11
7	10	5	5	1	17	3	0	4	2	8
8	6	1	9	3	13	7	4	0	6	4
9	12	7	3	3	19	1	2	6	0	10
10	2	3	13	7	9	11	8	4	10	0

У наведеному переліку деякі зв'язки трапляються двічі, наприклад 1–10, 10–1, або 6–9, 9–6. У такому випадку одну з пар викреслюють. Окрім того, якщо у різних парах є спільні об'єкти (наприклад, 3–6 і 6–9), вони об'єднуються між собою й утворюють зв'язки на зразок 3–6–9. Отже, у підсумку отримуємо зв'язки:

1–5–10; 2–8; 3–6–9; 4–7;

Ці сукупності об'єктів ще не можна вважати дендритом, оскільки вони не зв'язані між собою в єдине ціле. Тому потрібно врахувати найменші відстані між кожною одиницею однієї сукупності та одиницями інших сукупностей. Серед цих відстаней вибираються найменші, які вважають зв'язками, що з'єднують окремі сукупності об'єктів.

Стратегічний аналіз

Аналізуючи матрицю відстаней, можна помітити, що найменші відстані – між такими об'єктами, що належать до різних сукупностей:

$$7-9; 2-10; 8-9; 4-10.$$

Тепер можемо побудувати дендрит, у якому всі об'єкти зв'язані між собою (рис. 5.4). Над лініями, що зв'язують окремі об'єкти, в дужках вказано відстані між ними.

Після того, як процес побудови дендриту можна вважати завершеним, його потрібно розбити на окремі кластери (групи). Припустимо, що ми точно не знаємо, на яку кількість кластерів доцільно розбити сукупність каналів розподілу. Тоді потрібно виконати наступні дії.

По-перше, зв'язки між об'єктами у дендриті впорядковують за зменшенням їх величини, після чого розраховують відношення величин сусідніх зв'язків за формулою:

$$I_2 = d_1 / d_2, I_3 = d_2 / d_3, \dots, I_{n-1} = d_{n-2} / d_{n-1}$$

У цьому прикладі значення загальної кількості зв'язків, котру можна позначити як k , дорівнює 9. Отже, за $k=9$ знаходимо значення i_k (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Розрахунок відношень між величинами сусідніх зв'язків (відстаней) дендриту

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
D_i	9	7	6	3	2	2	1	1	1
I_k	–	1,29	1,17	2,00	1,50	1,00	2,00	1,00	1,00

По-друге, визначають кількість кластерів k за допомогою нерівності $i_k < i_{k+1}$ (за $k = 2, 3, \dots, n - 2$). З даних таблиць 5.9. видно, що ця нерівність виконується для:

$$K=3 (1,17 < 2,00);$$

$$K=6 (1,00 < 2,00).$$

Знаходимо мінімальне значення серед i_3 та i_6 : $\min \{1,17; 1,00\} = 1,00$. Отже, кількість кластерів (груп) для розбивання каналів розподілу дорівнює 6 ($k=6$). Для визначення складу кожного кластера у дендриті розривають 5 ($k=1$) зв'язків, що характерні найбільшими відстанями між об'єктами.

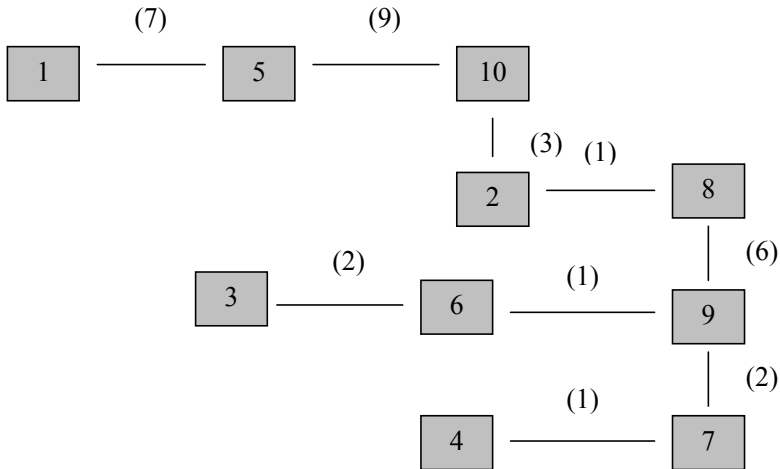


Рис. 5.4. Дендрит каналів розподілу компанії «Амелія».

Деякі проблеми можуть виникнути тоді, коли потрібно розірвати один із двох або більше зв'язків між об'єктами, які мають однакові значення відстаней. У дендриті (див. рис. 5.4) легко визначити перші чотири зв'язки, які необхідно розірвати, – це комбінації 5–10, 1–5, 8–9, 10–2. Але є відразу два зв'язки з однаковими відстанями: 3–6 і 9–7. Вирішити, який саме зв'язок потрібно розірвати, ми маємо на підставі якихось інших критеріїв. Припустимо, що ми з певних причин надаємо перевагу розірванню зв'язки 9–7.

Унаслідок цього поділ на кластери призводить до утворення таких груп (номери кластерів вказано в порядку зменшення оцінок каналів розподілу):

- 1-й кластер: канал розподілу № 5 (оцінка 26);
- 2-й кластер: канал розподілу № 1 (оцінка 19);
- 3-й кластер: канал розподілу № 10 (оцінка 17);
- 4-й кластер: канали розподілу № № 2, 8 (оцінки 14, 13 відповідно);
- 5-й кластер: канали розподілу № № 4, 7 (оцінки 10, 9 відповідно);
- 6-й кластер: канали розподілу № № 9, 6, 3 (оцінки 7, 6, 4 відповідно).

Звичайно, у реальній ситуації для групи з 10 об'єктів недоцільно виділяти аж 6 кластерів. Але не варто забувати, що ми розглядали лише умовний приклад, метою якого було ознайомлення з технікою кластерного аналізу, особливо у ситуаціях, коли кількість кластерів від початку була невідома.

Припустимо тепер, що спочатку планували виділити 4 кластери. Тоді процедура кластеризації сукупності об'єктів (каналів розподілу) буде дуже простою: у дендриті необхідно розірвати 3 зв'язки з найбільшими значеннями, тобто зв'язки 5–10, 1–5, 8–9. Таким чином, наші кластери охоплюватимуть такі об'єкти:

1-й кластер: канал розподілу № 5;

2-й кластер: канал розподілу № 1;

3-й кластер: канали розподілу № № 10, 2, 8;

4-й кластер: канали розподілу № № 4, 7, 9, 6, 3.

На практиці можна застосовувати не тільки метод дендритів, а й інші прийоми кластерного аналізу. Ці питання детально розглянуті у спеціальній науковій літературі, тому зауважимо лише, що кластерний аналіз, незважаючи на формалізацію його процедур, є значною мірою евристичним, тобто потребує від аналітика прийняття рішень на основі логічного осмислення конкретної ситуації.

Отже, методики групування різних об'єктів стратегічного аналізу, що ми розглянули, мають незаперечну цінність для досягнення правильної орієнтації дослідження; зосередження на ключових факторах, підрозділах, продуктах чи групах споживачів; уникнення помилок у виборі інструментів аналізу.

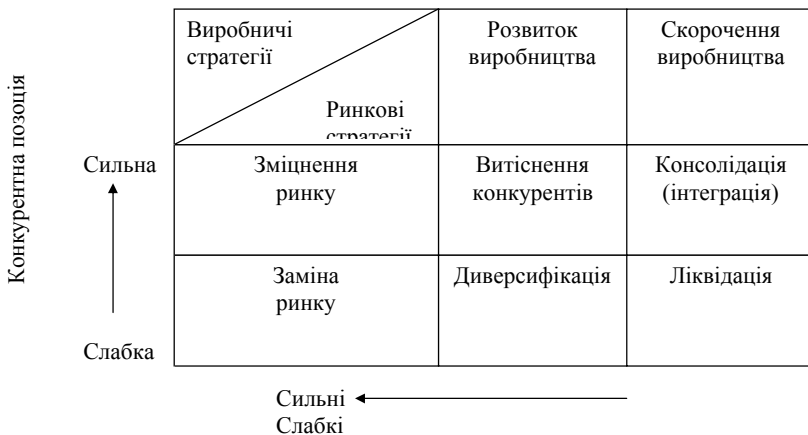
5.5. Виробнича стратегія

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що становить довготермінову 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 й

ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, своєю чергою, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (рис. 5.5).

У кінцевому підсумку ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговий підрозділ організації має забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку на той чи інший продукт, про реалізацію продукту; технологам слід подавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; співробітникам дослідного підрозділу – ознайомлювати з параметрами і характеристиками знову розроблюваного продукту і т. д.



Можливості розвитку організації

Рис. 5.5. Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій.

Стратегія виробництва має починатися з чіткого уявлення про ринки – як підприємство бере участь у конкуренції, які впливають звідси завдання виробництва і послідовність капіталовкладень, покликані забезпечити можливість реалізації стратегії. Ін-

шими словами, 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). Адже замовлення споживача (портфель замовлень) – це стратегічна вимога до виробництва.

Поняття про ринок є основою, на якій будують виробничу й інші функціональні стратегії. Але при цьому необхідно дотримуватися таких важливих правил: 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, які логічно впливають із міні-стратегії організації. Вибір цілей здійснюють відповідно до найчастіше використовуваних 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.

До основних засобів завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність постачань; зростання попиту; лідерство в дизайні; післяпродажне обслуговування і т. ін.

Вибір продукції пов'язаний із вирішенням таких завдань: вибір різних процесів; врахування обмежень і взаємозв'язків проце-

сів; позиціонування процесу; 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.

1. 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.

2. 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. Створювані системи «продукт–сервіс», за оцінкою авторитетних експертів, стануть у найближчі роки ключовим фактором бізнес-успіху.

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.

5.6. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)

Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може

відбуватися лише за умови мобілізації всіх ресурсів і формування виняткових конкурентних переваг.

Невеликі фірми звичайно починають свою діяльність як вузькоспеціалізовані підприємства, котрі часто виробляють лише один продукт. У них ще нема ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні й дорогі інструменти стратегічного аналізу на кшталт матричних моделей BCG, GE/ McKinsey чи Shell/DPM.

Середні й малі підприємства набагато мобільніші та гнучкіші, ніж великі фірми; вони швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і не потребують побудови складного механізму стратегічного управління.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування й аналізу, що найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, відзначимо методикою *стратегічної оцінки підприємства* (СОП) і метод *SPACE*.

Згідно з методикою СОП виділяють чотири розділи аналізу і 16 показників, які слід оцінювати експертним шляхом:

- **Загальна оцінка підприємства:**
 - 1) структура підприємства;
 - 2) корпоративна культура;
 - 3) стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);
 - 4) стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)
- **Ресурси:**
 - 5) фінансові ресурси;
 - 6) комунікації;
 - 7) технології;
 - 8) персонал
- **Знання:**
 - 9) знання фінансів;
 - 10) знання клієнтів;
 - 11) знання конкурентів;
 - 12) знання галузі та особливостей бізнесу
- **Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:**
 - 13) фінансова стратегія;

14) маркетингова стратегія;

15) виробнича стратегія;

16) впровадження планів.

Показники оцінюють за 5-ти- чи 10-тибальною шкалою, після чого визначають середні оцінки за кожним розділом і середню оцінку в цілому на підприємстві.

Для того, щоб оцінити кожен з 16-ти показників, визначають певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника «Структура підприємства» можна використати такий перелік:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесові?
2. Чи визначені посадові обов'язки та відповідальність?
3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
4. Чи підтримує структура фірми зміни та інновації?
5. Чи нема на фірмі зайвого бюрократизму?

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, то кожне питання оцінюють: «так» – 5 балів, «в основному» – 4 бали, «частково» – 3 бали, «погано» – 2 бали, «ні» – 1 бал.

Підрахувавши середнє арифметичне значень оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника «Структура підприємства». Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підібравши відповідні переліки питань і визначивши їхню «вагу» в балах.

Отримані результати трактують так:

- якщо середні оцінки за розділами є низькими, це вимагає перегляду наявної стратегії і розроблення нової, ефективнішої, стратегії;
- якщо середні оцінки за розділами перебувають близько одної від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
- якщо середні оцінки за розділами є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- якщо наявні значні розриви між середніми оцінками за різними розділами, це свідчить про стратегічні загрози/можливості (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів).

Результати стратегічної оцінки фірми «Меркатус»

Показники	Оцінки, балів (1... 5)		
	звітний рік	минулий рік	відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства	3,0	2,5	+ 0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	2,0	1,5	+ 0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	2,5	+ 1,0
Стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)	2,5	2,0	+ 0,5
Ресурси	3,25	4,0	-0,75
Фінансові ресурси	2,5	4,0	-1,5
Комунікації	3,0	4,5	-1,5
Технології	4,0	3,5	+0,5
Персонал	3,5	4,0	-0,5
Знання	3,5	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,5	3,0	-0,5
Знання клієнтів	3,5	3,0	+0,5
Знання конкурентів	3,0	4,5	-1,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	5,0	4,5	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,5	1,5	+1,0
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Комерційна стратегія	4,0	2,5	+1,5
Впровадження планів	3,5	1,0	+2,5
Стратегічна оцінка підприємства	3,25	3,0	+0,25

Процедуру СОП доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

Розглянемо приклад. Для фірми «Меркатус», середнього за розмірами торговельного підприємства, використання складних моделей стратегічного аналізу виявилось недоступним. Тому керівництво фірми створило робочу групу на чолі зі спеціально за-

прошеним зовнішнім консультантом, завданням якої було проведення процедури СОП. Процедуру СОП через рік провели знову. Результати порівняльної оцінки показників ефективності управління фірмою «Меркатус» за два роки наведено у табл. 10.1.

Як бачимо, у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком зросла з 3,0 до 3,25 бала. Звичайно, приріст показника ефективності діяльності фірми «Меркатус» не дуже значний, але є інший позитивний фактор: середні оцінки за розділами вирівнялися, що свідчить про збалансованість управління підприємством і правильність (у цілому) вибору стратегії розвитку. Фірма почала значно краще використовувати ресурси і знання для досягнення намічених цілей, поліпшилася загальна оцінка підприємства. Разом із тим, за розділами «Ресурси» і «Знання» ситуація погіршилася. Тому саме на ці напрями потрібно звернути увагу при перегляді стратегічних цілей на наступний рік.

У звіті робочої групи, адресованому керівництву фірми, слід вказати як загальні висновки за підсумками процедури СОП, так і конкретні рекомендації щодо вдосконалення стратегії підприємства та шляхів досягнення успіху в майбутньому.

Отже, виконання процедури СОП дає змогу без значних витрат аналізувати ефективність управління і правильність обраної стратегії. Для невеликих підприємств ця методика – одна з найкращих.

Ще одним зручним і доступним інструментом стратегічного аналізу на середніх і малих підприємствах є метод SPACE, який ми розглянемо далі.

**Питання для роздумів,
самоперевірки, повторення**

1. *Що таке фактори конкурентноспроможності? Навіщо ці фактори групують?*
2. *Охарактеризуйте матрицю «Важливість / Результативність».*
3. *Як визначають шкалу вимірювання факторів конкурентноспроможності за ознаками важливості та результативності?*
4. *Які групи факторів виділяють у модифікованій матриці «Важливість / Результативність»?*
5. *У чому призначення дискримінантного аналізу?*
6. *Охарактеризуйте основні кроки методики дискримінантного аналізу.*
7. *Опишіть ключові поняття та зміст кластерного аналізу.*
8. *Що таке матриця відстаней і метод дендритів? Як виділяють окремі групи за допомогою кластерного аналізу?*
9. *Перерахуйте якісні методи прогнозування й охарактеризуйте їх.*
10. *Які кількісні методи прогнозування ви можете назвати?*
11. *Як потрібно аналізувати часові ряди?*
12. *Охарактеризуйте методи рухомого середнього та експоненційного згладжування.*
13. *У чому зміст регресійного аналізу? Як за допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?*
14. *Що таке економетричне моделювання?*
15. *Що таке Z-рахунок Альтмана? Які його позитивні й негативні риси?*
16. *Поясніть, як розраховують коефіцієнт Таффлера.*
17. *У чому переваги і недоліки R-моделі Іркутської державної економічної академії? Чи можна за її допомогою прогнозувати ймовірність банкрутства вітчизняних компаній?*
18. *Поясніть, у чому сутність методики стратегічної оцінки підприємства (СОП)?*
19. *Як потрібно оцінювати значення показників, отриманих у результаті проведення процедури СОП?*
20. *Охарактеризуйте метод SPACE.*

Завдання і тести

Завдання 5.1. Визначити й описати залежність обсягу виробництва від:

- ✓ затрат і випуску;
- ✓ структури ресурсів;
- ✓ новітніх технологій;
- ✓ робочої сили, засобів і предметів праці.

Завдання 5.2. Охарактеризувати й оцінити практичне значення закону спадаючої віддачі за наступними критеріями:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;
- ✓ за ознакою часу (у короткотерміновому і довготерміновому періодах).

Завдання 5.3. Дати визначення і пояснити наступні категорії:

- ✓ додатковий обсяг продукції;
- ✓ граничний фізичний продукт;
- ✓ виробнича функція;
- ✓ граничні витрати.

Завдання 5.4. Класифікувати наведені нижче витрати на постійні та змінні:

- ✓ витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- ✓ витрати на оплату праці адміністративного персоналу;
- ✓ витрати на оренду основних засобів виробничого призначення;
- ✓ витрати на збут;
- ✓ витрати на рекламу;
- ✓ витрати матеріалів;
- ✓ витрати на комісійну винагороду;
- ✓ витрати на оплату комунальних послуг.

Завдання 5.5. Описати й обґрунтувати практичні аспекти основних методів прогнозування та оптимізації обсягу виробництва:

- ✓ побудова трендів;
- ✓ розрахунок граничної корисності;
- ✓ розрахунок точки беззбитковості;
- ✓ розрахунок граничних витрат.

Тестові завдання

1. Який із наведених нижче чинників не впливає на зниження витрат при зростанні виробництва:

- 1) ефект економії в масштабі;
- 2) можливість контролювати ціни, за рахунок збільшення частки ринку;
- 3) переваги в технологіях, що виникають у результаті розширення виробництва;
- 4) визначення на основі збільшення досвіду найефективнішого способу організації виробництва.

2. Яким чином розрахувати точку безбитковості, якщо X – фіксовані витрати; V – питомі змінні витрати; W – обсяг продажу; Z – змінні витрати:

- 1) $W/(X + Z)$;
- 2) $X / (W - Z)$;
- 3) $X/(1 - W/Z)$;
- 4) $X/(1 - V)$.

3. Визначити, який показник не потрібний для визначення планового обсягу продажу відповідно до методу CVP:

- 1) фактичний обсяг продажу;
- 2) ціна реалізації одиниці товару;
- 3) обсяг постійних витрат;
- 4) обсяг змінних витрат.

4. Визначити, який показник із наведених нижче не належить до постійних витрат:

- 1) заробітна плата працівників бухгалтерії;
- 2) орендна плата;
- 3) кількість зайнятих працівників;
- 4) витрати на представництво.

5. Виробнича функція відображає:

- 1) мінімальний прогнозований обсяг виробництва за даних умов;
- 2) максимальний прогнозований обсяг виробництва за даних умов;
- 3) динаміку обсягу виробництва;
- 4) динаміку граничного фізичного продукту.

6. Граничний фізичний продукт змінних витрат – це:

- 1) додатковий обсяг продукції, що виробляють кожна додаткова одиниця;
- 2) різниця між кількістю продукції планового випуску і поточного;
- 3) додатковий обсяг продукції, що виробляють у незмінних умовах;
- 4) обсяг продукції, який виробляють у вищій точці кривої сумарного фізичного продукту.

7. Крива граничного фізичного продукту відображає закон спадаючої віддачі, а саме – при збільшенні однієї змінної за умови збереження незмінними інших видів витрат у певний момент часу буде досягнута точка, за якою:

- 1) граничний фізичний продукт залишатиметься на одному рівні;
- 2) граничний фізичний продукт дорівнюватиме нулю;
- 3) граничний фізичний продукт зменшуватиметься;
- 4) граничний фізичний продукт збільшуватиметься повільніше.

8. Яким буде очікуваний обсяг випуску продукції через два роки, якщо обсяг випуску в звітному періоді становить 130 тис. грн., коефіцієнт регресії дорівнює 2,3:

- 1) 132,3 тис. грн.;
- 2) 134,6 тис. грн.;
- 3) 130,0 тис. грн.;
- 4) 127,7 тис. грн.

9. Визначити граничні витрати, якщо додатковий випуск продукції становить 58 тис. од., додаткові витрати = 1160 тис. грн., обсяг випуску продукції = 75 тис. грн.:

- 1) 0,05;
- 2) 15,47;
- 3) 20,0;
- 4) 0,77.

10. Метод зіставлення граничних показників використовують при плануванні обсягів виробництва:

- 1) на стадії зрілості;
- 2) на стадії спаду ЖЦТ;
- 3) на стадії зростання;
- 4) на стадії впровадження;
- 5) правильні відповіді 1 і 2.

11. Баланс входу і виходу як основа нормального функціонування підприємства – це дотримання певного співвідношення між

12. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються зонами господарювання.

13. Виробнича функція відображає

14. Граничний фізичний продукт змінних витрат – це

15. Крива граничного фізичного продукту відображає закон спадаючої віддачі, а саме – при збільшенні однієї змінної за умови збереження незмінними інших видів витрат у певний момент часу буде досягнута точка, за якою

16. Яким буде очікуваний обсяг випуску продукції через два роки, якщо обсяг випуску у звітному періоді становить 130 тис. грн., коефіцієнт регресії дорівнює 2,3:

а)

17. Визначити граничні витрати, якщо додатковий випуск продукції становить 58 тис. од., додаткові витрати = 1160 тис. грн., обсяг випуску продукції = 75 тис. грн.:

а)

18. Попит еластичний, якщо

19. Етап, на якому товар має стабільний попит, постійні прибутки, називається

Задачі

Задача 5.1. Використовуючи прогнозні дані, наведені у таблиці, розрахувати граничний фізичний продукт праці за кожним обсягом виробництва:

Таблиця

Виробництво продукції, од.	Прогнозовані витрати праці, год.	Граничні витрати праці
0	0	
60	105	
0	0	
60	105	
100	182	
180	232	
261	345	
320	410	

Задача 5.2. Використовуючи дані задачі 5.1 і наведену інформацію, розрахувати витрати виробництва за кожним випуском продукції, проаналізувати середні і граничні витрати, сукупний валовий дохід, сукупні витрати і прибуток, визначити оптимальний обсяг виробництва. Результати навести у табл. 5.1 і 5.2.

Вихідні дані: ціна години праці становить 35 грн., витрати матеріалів на одиницю продукції – 150 грн., ціна продукції – 2000 грн., орендна плата за приміщення – 3500 грн. на місяць, орендоване обладнання використовують 260 тис. год. роботи на місяць за ціною 12 грн. за годину.

Таблиця 5.1

Обсяг випуску	Прогнозні витрати праці, год.	Сукупні витрати, тис. грн.				
		Змінні витрати			Постійні витрати	Загальні витрати
				Разом змінних		

Таблиця 5.2

Обсяг випуску	Середні загальні витрати	Середні зміни витрати	Середні постійні витрати	Додаткові витрати	Додатковий випуск продукції	Граничні витрати

Задача 5.3. Обчислити за допомогою розрахунку точки беззбитковості критичний обсяг реалізації товару, а також за допомогою графічного методу визначити, скільки одиниць продукції потрібно реалізувати для того, щоб отримати 50000 грн. прибутку.

Вихідні дані: Підприємство передбачає реалізувати у наступному році 10 тис. телевізорів. Середня ціна реалізації одного телевізора – 5 тис. грн. Закупівельна ціна одного телевізора – близько 1,5 тис. грн. Крім того, підприємство несе витрати з оплати праці 80 тис. грн. за рік), на рекламу (60 тис. грн. за рік), комплектуючі (1,2 тис. грн. на 1 комп'ютер).

Задача 5.4. Вирівняти динамічний ряд обсягу випуску продукції за сім років. Зробити прогноз на наступний рік.

Таблиця 5.3

Показник	Роки, тис. грн.						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва	243,0	252,1	253,0	253,9	265,1	270,0	268,8

Задача 5.5. Використовуючи дані задачі 5.4, визначити прогноз обсягу продажу ВАТ «Біокон» на наступний рік: помісячно й у цілому за рік. На основі отриманих даних і використовуючи наведену нижче інформацію, визначити критичний обсяг виробництва за кожним виробом і у цілому. Обчислити прибутки (збитки) за кожним виробом і у цілому для ВАТ «Біокон».

Вихідні дані: ВАТ «Біокон» планує в наступному році повністю реалізувати м'ясопродукти. Сукупні постійні витрати розподіляються між окремими видами продукції пропорційно до їх випуску. Прогнозні показники на наступний рік наведені у таблиці:

Таблиця 5.4

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн.	Сукупні змінні витрати, грн.
	Кількість, кг	Ціна, грн.	Сума, грн.		
М'ясо	50000	1,0			32000,0
Серце	12000	1,8			18000,0
Печінка	18000	2,1			20000,0
М'ясний фарш	32000	2,0			26000,0
Язик телячий	21000	2,3			34000,0
Ребра	68000	2,0			25000,0
				55000,0	

Модульний контроль № 1 (тема 5)

- Фактори, що визначають розуміння продукту...
- Для виробника продукт – це виріб,...
- Для економіста продукт – це те,...
- Для працівника маркетингової служби продукт – це те,...
- Життєвий цикл продукту складається з чотирьох фаз:...
- Марка продукту – це...
- Імідж явища – це...
- Імідж продукту – це...
- Гарантії – це...
- Фірми-інноватори мають володіти...
- Перший підхід до створення нового продукту полягає в тому, що...
- За другого підходу до створення нового продукту фірма вносить...

Варіант 1.

1. Марка продукту та його імідж.
2. Стратегія продукту на окремих фазах його життєвого циклу.

Завдання

Із запропонованого переліку виберіть товари: постійного попиту, імпульсивної купівлі, нагальних потреб, попереднього вибору, особливого попиту, пасивного попиту. Відповідь побудуйте у вигляді таблиці.

Вода, сік, пиво, мило, хліб, зубна паста, ананаси, персики, тарілки, рушники, горілка, вино, офісні меблі, сукня, квіти, віники, завод, олівці, резинки, діамантові прикраси, золоті прикраси, свердла, гараж, музичний центр, парасолька, годинник, телевізор, квартира, черевики чоловічі та жіночі, книжки, газети, дача, журнали мод, светри чоловічий та жіночий, білизна, ліжко, автомобіль, пакети, меблі, комп'ютер, диски, тумба, апельсини, банани, аудіоплеєр, цукерки, печиво, ваза, серветки, кава, сигарети, двері, фарби, книги, куртка, мобільний телефон, чайник, камера, фотоапарат, фотоальбом, відро, сканер, «мишка», підставка для квітів.

Варіант 2.

1. Життєвий цикл продукту.
2. Упакування й етикетка.

Завдання

Ви менеджер торгової марки, що займається продажем косметичних виробів. Розробіть нову концепцію упаковки для оновленої серії косметики. Для розроблення використайте стратегії створення нового продукту. Свої дії послідовно опишіть та обґрунтуйте.

Варіант 3.

1. Стратегії створення нового продукту.
2. Опишіть основні складові продукту.

Завдання

Вам потрібно придумати назву для відкритого акціонерного товариства. Напрямок діяльності: виробництво та реалізація хутряних виробів, шкіряного одягу, аксесуарів у мережі власних торговельних точок і на міжнародному ринку.

Варіант 4.

1. Поняття продукту, його сутність і значення.
2. Функціональні властивості та якості продукту.

Завдання

Із запропонованого переліку товарів виробничого призначення виберіть ті, рішення про закупівлю яких приймають на високому, середньому, нижчому, найнижчому управлінському рівні: папір для друку, офісні меблі, автонавантажувач, автомобіль, телевізор, віники, завод, страхова компанія, цвяхи, факс, залізна руда, ливарний цех, страхова компанія, великі комп'ютери, мастильні матеріали, ливарний цех, деревообробні верстати, вугільні брикети, свердла, конвеєрні лінії, щітки для прибирання приміщень, олівці, телефон-факс, лампа, шафа, стільці, килимок, жалюзі, серветки, дошки, ДСП, дверні ручки, плитка, дріт, молоток.

Варіант 5.

1. Фактори, що визначають розуміння продукту.
2. Гарантії продукту.

Завдання

Ви працюєте головним менеджером на ТЗОВ «ПЕТЕР». Вам потрібно придумати нову рекламну акцію на продукцію (шкіряні вироби, одяг, аксесуари, меблі ручної обробки), яка залежалась і майже нема шансів реалізувати. За якісними показниками ця продукція відповідає всім вимогам. Відповідь обґрунтуйте щодо кожного виду товару.

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Брилем С. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.
5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альта-їр-2002, 2003. – 272 с.

Стратегічний аналіз

6. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117–130.
7. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
8. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с.
9. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
10. *Родионова В. И.* Проектний аналіз. – К: ТОВ «Вид-во Лібра», 1998. – 368 с.
11. *Родионова В. И., Федоркова Н. В., Чекменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
12. *Фаріон І. Д., Чичун В. А.* Практикум з курсу стратегічний аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 6. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 1. Стратегія управління за використанням основних засобів.*
- 2. Стратегія управління оборотними активами.*
- 3. Стратегія управління робочою силою.*
- 4. Стратегія маркетингу.*

6.1. Стратегія управління за використанням основних засобів

Розроблення та економічне обґрунтування виробничої програми базоване на формуванні виробничої стратегії, яка дуже тісно переплітається з виробничою функцією. Можна сказати, що саме виробнича функція є основою або передумовою формування, виробничої стратегії. За економічним словником-довідником виробнича функція – це економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні, що дає змогу прогнозувати економіку, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва. Так стверджують автори цього методу – американські економісти П. Дуглас і Ч. Кобб. Метод виробничої функції дає змогу встановлювати функціональну залежність між затратами факторів виробництва та результатами (продуктами).

Найважливішим інструментом формування виробничої стратегії є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси розроблення, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльнос-

ті, розпочинається із забезпечення сировиною і триває в процесі виробництва частин або компонентів випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту кінцевим споживачам. Ланцюг цінностей компанії відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, що виконують усередині підприємства. Для розроблення стратегії виробничої програми необхідно сформулювати й обґрунтувати стратегії управління основними засобами, оборотними активами, у т. ч. запасами товарно-матеріальних цінностей, стратегією управління робочою силою, а також стратегією маркетингу та продажу.

Розглянемо детальніше кожний із цих процесів.

Процес розроблення стратегії управління використанням основних засобів базований на підприємстві з урахуванням особливостей обороту капіталу підприємства. Початково авансований в основні активи капітал залежно від подальшого обороту в операційному процесі підприємства функціонує в двох основних формах:

- у формі реально функціонуючих основних активів, відображених за їх залишковою їх вартістю;
- в формі накопиченої суми амортизації використаних в операційному процесі основних активів.

Стратегія політики управління використанням основних засобів є частиною загальної політики управління за використанням капіталу підприємства, яка полягає в забезпеченні ефективного використання основних засобів і своєчасного їх відтворення.

Політика управління основними засобами підприємства формують за наступними етапами (рис. 6.1).

Розглянемо ці етапи управління використанням основних активів.

1. Оцінка обсягу використання основного капіталу в різних його формах. Таку оцінку здійснюють за даними звітних балансів підприємства. В процесі цієї оцінки використовують наступні основні показники:

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт придатності основних засобів;
- загальний коефіцієнт придатності – розраховують наступним чином:

$$КП_3 = OC_{зб}/OC_{пв}, \quad (6.1)$$

де $КП_3$ – загальний коефіцієнт придатності основних засобів;
 $OC_{зб}$ – сума всіх використаних основних засобів за залишковою вартістю на відповідну дату;
 $OC_{пв}$ – сума всіх використаних основних засобів із первісної вартості на відповідну дату.



Рис. 6.1. Основні етапи формування політики управління використанням основних активів.

2. Аналіз використання основного капіталу в минулому періоді. Цей аналіз проводять для встановлення тенденцій динаміки загального їх обсягу і складу за форми функціонування і видів основних засобів, ефективності використання та інтенсивності відтворення цих активів.

На першому етапі встановлюють динаміку основних засобів до загального обсягу капіталу підприємства. Для цього розраховують коефіцієнт участі основного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства:

$$КУ_к = ОК/К, \quad (6.2)$$

де $КУ_к$ – коефіцієнт участі основного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства;

OK – сума основного капіталу підприємства;

K – загальна сума капіталу на підприємстві.

На другому етапі встановлюють склад основного капіталу підприємства і динаміку його структури.

На третьому етапі оцінюють ефективність використання на підприємстві основного капіталу. Таку оцінку здійснюють за наступними показниками:

- коефіцієнт рентабельності основного капіталу;
- фондовіддача;
- термін обороту використаного підприємством основного капіталу.

На четвертому етапі встановлюють інтенсивність оновлення основних засобів. При цьому розраховують наступні показники:

- коефіцієнт вибуття основних засобів;
- коефіцієнт надходження основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів – характеризує зростання нових основних активів у загальній їх сумі. Його розраховують наступним чином:

$$KO_{03} = BH_{03} - BO_{03} / 3B_{03}, \quad (6.3)$$

де KO_{03} – коефіцієнт оновлення основних засобів;

BH_{03} – вартість основних засобів, знову введених на підприємстві;

BO_{03} – вартість основних засобів, які вибули з підприємства;

$3B_{03}$ – загальна вартість основних засобів на підприємстві.

- швидкість оновлення основних активів – характеризує середній термін повного оновлення основних активів. Цей показник розраховують за формулою:

$$ШO_{03} = 1 / KH_{03}, \quad (6.4)$$

де $ШO_{03}$ – показник швидкості оновлення основних засобів на підприємстві;

KH_{03} – коефіцієнт надходження основних засобів.

3. Оптимізація обсягу і складу основних активів. Її здійснюють із урахуванням результатів аналізу можливих резервів зростання виробничого використання основних засобів у минулому періоді. До переліку основних із таких належать: зростання виробничого використання основних засобів і збільшення виробничого використання основних засобів із потужності. В процесі оптиміза-

ції загального обсягу основних активів із них виводять ті їх складові, які не беруть участі у виробничому процесі.

Для визначення необхідного обсягу основних активів підприємства використовують наступну формулу:

$$\begin{aligned} ЗП_{oa} = & (ВВОА_k - ВОАНУ_k) \times (1 + \Delta КПВОА_ч) \times \\ & (1 + \Delta КПВОА_n) \times (1 + ПТПОР), \end{aligned} \quad (6.5)$$

де $ЗП_{oa}$ – загальна потреба підприємства в основних активах;

$ВВОА_k$ – вартість використаних на підприємстві основних активів на кінець звітного періоду;

$ВОАНУ_k$ – вартість основних активів, що не беруть участі у виробничому процесі;

$\Delta КПВОА_ч$ – плановий коефіцієнт приросту використання основних активних активів у часі;

$\Delta КПВОА_n$ – плановий коефіцієнт приросту використання основних активних активів із потужності;

$ПТПОР$ – плановий темп приросту обсягу реалізації продукції.

4. Забезпечення високої віддачі використання основних активів. Таке забезпечення складається з розроблення системи дій, спрямованих на зростання коефіцієнта рентабельності та виробничої віддачі основних активів.

Будучи використовуваними в процесі управління ефективністю основних активів, ці показники враховують два важливі аспекти, забезпечуючи відповідність оцінки розробленим напрямкам. Перший із них полягає в тому, що при оцінці слід використовувати первісну вартість основних активів. Другий – це те, що при оцінці необхідно використовувати залишкову вартість основних активів.

Зростання ефективності використання необоротних активів дає змогу зменшити потребу в них, оскільки між згаданими показниками є протилежна залежність. Таким чином, напрямки щодо забезпечення зростання ефективності використання необоротних активів можна розглядати як дії, спрямовані на зменшення потреби в обсязі їх фінансування та збільшення темпів економічного розвитку підприємства за рахунок раціональнішого використання фінансових ресурсів.

5. Забезпечення своєчасного оновлення основних активів.

Для досягнення цієї мети на підприємстві визначають необхідний рівень інтенсивності оновлення окремих груп необоротних акти-

Стратегічний аналіз

вів; розраховують загальний обсяг активів, необхідних для оновлення в наступному періоді, встановлюють основні форми і вартість оновлення різних груп активів.

В системі формування і реалізації стратегії політики управління основним капіталом є забезпечення своєчасного й ефективного відтворення складу необоротних активів. Управління відтворенням основних активів пов'язано із загальними цілями політики використання капіталу підприємства і конкретизує управлінські рішення в цій сфері.

Послідовність розроблення і прийняття управлінських рішень із забезпечення відтворення основних активів підприємства характерна наступними основними етапами (рис. 6.2):

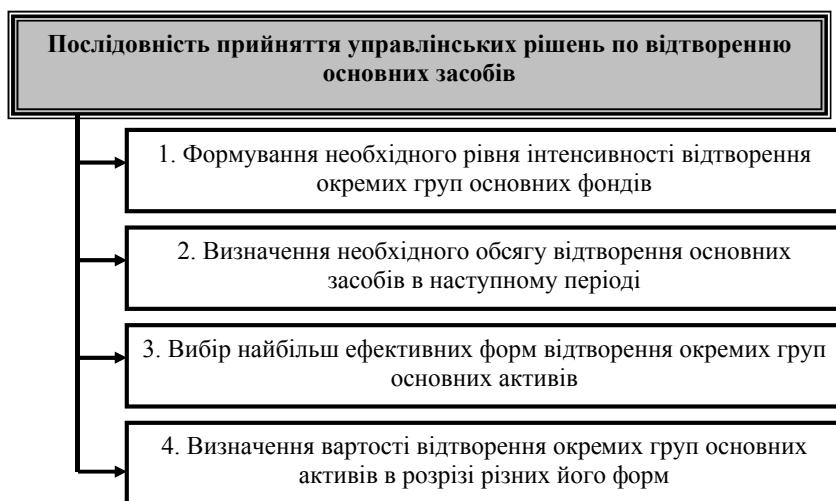


Рис. 6.2. Етапи формування управлінських рішень щодо відтворення основних активів.

1. Формування необхідного рівня інтенсивності відтворення окремих груп основних активів. Інтенсивність оновлення основних активів на дослідженому підприємстві визначається двома факторами – їх фізичним і моральним зносом. У процесі цих видів зносу основні активи втрачають свої первісні функціональні якості, й подальше використання цих активів у операційному процесі під-

приємства стає або технічно неможливим, або економічно недоцільним.

Функціональні якості окремих видів основних активів, втрачені у зв'язку з фізичним зносом, у відповідному ступені необхідні для відтворення шляхом їх ремонту. Якщо ж відносна втрата цих якостей пов'язана з моральним зносом, то за економічними критеріями відповідні види основних активів потребують заміни більш сучасними їх аналогам.

Швидкість втрати необоротними активами первісних функціональних якостей під впливом фізичного і морального зносу, а відповідно й рівень інтенсивності їх відтворення, визначається здебільшого умовами їх використання в процесі операційної діяльності підприємства. Відповідно до цих умов визначають і норми амортизації різних видів основних активів. Ця окрема норма амортизації, що визначає рівень інтенсивності відтворення окремих груп основних активів, характеризує амортизаційну політику.

У процесі формування амортизаційної політики досліджуваного підприємства, що визначає рівень відтворення основних активів, враховують наступні основні фактори:

- обсяг використаних основних засобів. Вплив амортизаційної політики підприємства на інтенсивність відтворення основних активів і на кінцеві фінансові результати його діяльності зростає пропорційно до збільшення обсягу власних основних засобів;
- методи відображення в обліку реальної вартості використання основних засобів;
- реальний термін використання на підприємстві амортизованих активів. Встановлений у процесі розроблення норм амортизації середній термін використання окремих видів основних засобів слід конкретизувати на кожному підприємстві з урахуванням особливостей їх використання в операційній діяльності;
- методи амортизації;
- склад і структуру використаних основних засобів;
- темпи інфляції;
- інвестиційну активність підприємства. Вибір методів амортизації значною мірою визначається рівнем поточної за-

боргованості в інвестиційних ресурсах, можливостями підприємства до реалізації окремих інвестиційних проєктів, що забезпечують відтворення основних фондів.

Як ми вже відзначили, на дослідженому підприємстві найефективнішим методом амортизації, що сприятиме швидшому й більш ефективнішому управлінню відтворенням основних засобів, є метод зменшення залишкової вартості.

2. Визначення необхідного обсягу відтворення основних активів. У попередньому розділі визначені необхідні обсяги відтворення основних засобів.

3. Вибір найефективніших форм відтворення основних активів. На дослідженому підприємстві відтворення здійснюють за наступними напрямками:

- Відтворення основних активів в процесі простого їх виробництва – за наступними основними формами:
 - поточного ремонту;
 - капітального ремонту;
 - придбання нових видів основних активів для заміни їх відповідними аналогами.
- Відтворення основних активів в процесі розширеного виробництва можна здійснювати у формі їх реконструкції, модернізації та ін.

4. Визначення вартості відтворення основних засобів. На дослідженому підприємстві для управління відтворенням основних засобів можна використовувати наступні методи визначення вартості відтворення основних засобів:

- Вартість відтворення основних активів, яке здійснюють шляхом поточного або капітального їх ремонту, що визначають на основі розроблення планового бюджету їх проведення.
- Вартість відтворення основних активів шляхом придбання нових їх аналогів охоплює як ринкову вартість відповідних видів активів, так і витрати на їх транспортуванню й обладнанню.
- Вартість відтворення основних активів у процесі розширеного виробництва визначають при розробці бізнес-плану реального інвестиційного процесу.

У комплексі ці елементи управлінської політики використання й відтворення основних засобів створюють передумови для розроблення стратегії управління основними засобами.

6.2. Стратегія управління оборотними активами

Розроблення стратегії управління оборотними активами полягає у формуванні довготермінової політики на основі показників ефективності їх використання та насамперед особливості фінансування.

Для аналізу ефективності використання і швидкості оборотності оборотних активів, насамперед, оцінюють оборот. Під оборотом розуміють суму грошових коштів, що фактично надійшли в звітному періоді на рахунок підприємства від споживачів за виконані й реалізовані продукцію, роботи, послуги, незалежно від того, як вони вироблені й реалізовані.

Оборот може бути визначений наступним чином:

$$O = (NB_n - NB_k) + (ГП_n - ГП_k) + (ДЗ_n - ДЗ_k) + Oв. \quad (6.6)$$

Перші три складові формули (6.6) виражають рух на підприємстві в звітному році відповідно залишків незавершеного виробництва, готової продукції і дебіторської заборгованості.

Із моделі обороту (6.6) зрозуміло, що для його збільшення в стратегічній перспективі необхідно максимально скорочувати залишки незавершеного виробництва, готової продукції, дебіторської заборгованості на кінець року і нарощувати валовий обсяг виробництва продукції (робіт, послуг).

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних активів є коефіцієнт оборотності, котрий розраховують як відношення обороту на середній залишок оборотних активів:

$$K_o = \frac{O}{OA}, \text{ [оборот/період]} \quad (6.7)$$

У стратегічному аналізі оборотних активів необхідно визначити динаміку й структуру оборотних активів для забезпечення позитивних тенденцій і зниження негативних у майбутньому.

При розробленні стратегії слід враховувати показник рентабельності оборотних активів, що розраховують як відношення фінансового результату до середньорічної вартості оборотних активів.

Розглянуті показники визначають за досліджений період і прогнозують їх на перспективу. До того ж, враховують не тільки тенденції їх змін у минулому, а й вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

У стратегічному управлінні оборотними активами важливе місце займає управління фінансуванням оборотних активів підприємства, яке підпорядковане цілям забезпечення потреби в них відповідними фінансовими засобами й оптимізації структури джерел формування цих засобів. Із урахуванням даних цілей формують політику фінансування оборотних активів, яку розробляють на підприємстві.

Політика фінансування оборотних активів – це частина загальної системи стратегічного управління його оборотними активами, що полягає в оптимізації обсягу й складу фінансових джерел їх формування з позиції забезпечення ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової стійкості підприємства.

Політику фінансування оборотних активів розролюють за такими основними етапами:

1. Аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді.
2. Формування принципів фінансування оборотних активів підприємства.
3. Оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів із урахуванням фінансового циклу підприємства.
4. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємства.
5. Стан фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді аналізують у чотири етапи.

На першому етапі аналізу оцінюють достатності фінансових засобів, що інвестують в оборотні активи, з позицій задоволення потреби в них у попередньому періоді. Таку оцінку здійснюють на основі коефіцієнта достатності фінансування оборотних активів підприємства у цілому, в т. ч. власних оборотних активів. Для того, щоб нівелювати вплив зміни обсягу реалізації продукції на

аналізовані показники, їх виражають відносними значеннями у днях обороту. Коефіцієнти розраховують за такими формулами:

$$KДФ_{Ooa} = \frac{\Phi П Ooa}{Н П Ooa}, \quad (6.8)$$

$$KДФ_{воа} = \frac{\Phi П Oвоа}{Н П Oвоа}, \quad (6.9)$$

де $KДФ_{Ooa}$ – коефіцієнт достатності фінансування оборотних активів у аналізованому періоді;

$KДФ_{воа}$ – коефіцієнт достатності фінансування власних оборотних активів;

$\Phi П Ooa$ – фактичний період обороту оборотних активів (у днях) в аналізованому періоді;

$Н П Ooa$ – норматив оборотних активів підприємства (у днях), установлений на відповідний досліджений період;

$\Phi П Oвоа$ – фактичний період обороту власних оборотних активів (у днях) в аналізованому періоді;

$Н П Oвоа$ – норматив власних оборотних активів підприємства в днях, установлений на відповідний період, що аналізують.

На другому етапі аналізу розглядають суму та рівень чистих оборотних активів або чистого робочого капіталу й темпи зміни цих показників за окремими періодами. Для оцінки рівня чистих оборотних активів розраховують коефіцієнт чистих оборотних активів:

$$K_{чоа} = \frac{Ч O A}{O A}, \quad (6.10)$$

де $K_{чоа}$ – коефіцієнт чистих оборотних активів або чистого робочого капіталу підприємства;

$Ч O A$ – середня сума чистих оборотних активів або чистого робочого капіталу підприємства в аналізованому періоді;

$O A$ – середня сума оборотних активів або робочого капіталу підприємства в аналізованому періоді.

На третьому етапі аналізу вивчають обсяг та рівень поточного фінансування оборотних активів підприємства у звітному періоді, що визначено потребами його фінансового циклу.

Обсяг поточного фінансування оборотних активів підприємства розраховують за такою формулою:

$$ОП\Phi oa = 3тмц + ДЗ - КЗ, \quad (6.11)$$

де $ОП\Phi oa$ – середній обсяг поточного фінансування оборотних активів підприємства в аналізованому періоді;

$3тмц$ – середня сума запасів товарно-матеріальних цінностей у складі оборотних активів підприємства в періоді, що аналізують;

$ДЗ$ – середня сума дебіторської заборгованості підприємства в аналізованому періоді;

$КЗ$ – середня сума кредиторської заборгованості підприємства в аналізованому періоді.

Рівень поточного фінансування оборотних активів підприємства оцінюють коефіцієнтом поточного фінансування оборотних активів і розраховують за такою формулою:

$$КД\Phi oa = \frac{\overline{ОП\Phi oa}}{\overline{АО}}, \quad (6.12)$$

де $КД\Phi oa$ – коефіцієнт поточного фінансування оборотних активів підприємства в аналізованому періоді;

$\overline{ОП\Phi oa}$ – середній обсяг поточного фінансування оборотних активів підприємства в аналізованому періоді;

$\overline{АО}$ – середня сума оборотних активів підприємства в аналізованому періоді.

На четвертому етапі аналізу розглядають динаміку суми і питомої ваги окремих джерел фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді. У процесі аналізу позикових джерел фінансування оборотних активів ці джерела розглядають у плані термінів їх використання (довготермінових і короткотермінових) і видів кредиту (фінансового й товарного), що залучають.

У стратегічному аналізі оборотних активів відомо три принципових підходи до фінансування оборотних активів підприємства:

- консервативний;
- помірний (компромісний);
- агресивний.

Консервативний підхід щодо фінансування оборотних активів припускає, що за рахунок власного й довготермінового позикового капіталу мають фінансувати постійну частину оборотних активів і приблизно половину змінної їх частини. Іншу половину змінної частини оборотних активів слід фінансувати за рахунок коротко-

термінового позикового капіталу. Така модель фінансування оборотних активів забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства (за рахунок мінімального обсягу використання короткотермінових позикових засобів), проте збільшує витрати власного капіталу на їх фінансування, що за інших рівних умов призводить до зниження рівня його рентабельності.

Помірний (компромісний) підхід до фінансування оборотних активів припускає, що за рахунок власного і довготермінового позикового капіталу слід фінансувати постійну частину оборотних активів, у той час як за рахунок короткотермінового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини. Така модель фінансування оборотних активів забезпечує прийнятний рівень фінансової стійкості підприємства та рентабельність використання власного капіталу, наближену до середньоринкової норми прибутку на капітал.

Агресивний підхід щодо фінансування оборотних активів передбачає фінансування за рахунок власного й довготермінового позикового капіталу лише невеликої частки постійної їх частини (не більш ніж 50%), у той час як за рахунок короткотермінового позикового капіталу – переважну частину постійної і вся змінна частина оборотних активів. Така модель створює проблеми в забезпеченні поточної платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Водночас вона дає змогу здійснювати операційну діяльність із мінімальною потребою у власному капіталі, а отже, забезпечувати за інших рівних умов найвищий рівень його рентабельності.

Та чи інша модель фінансування відображає коефіцієнт чистих оборотних активів. Мінімальне його значення характеризує здійснення на підприємстві політики агресивного підходу, в той час як достатньо високе його значення (сягає одиниці) – політики консервативного підходу. Формування відповідних принципів фінансування оборотних активів в остаточному підсумку визначає співвідношення між рівнем рентабельності використання власного капіталу й рівнем ризику зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Трансформацію різних типів політики фінансування оборотних активів і поточних пасивів можна відобразити на матриці ви-

Стратегічний аналіз

бору комплексного управління поточними активами і поточними пасивами. Матриця показує, що:

- консервативній політиці фінансування поточними активами може відповідати поміркований або консервативний тип політики управління поточними пасивами, або не агресивний;
- помірній політиці може відповідати будь-який тип політики поточними пасивами;
- агресивній політиці може відповідати агресивний або поміркований тип політики управління поточними пасивами, але не консервативний.

У стратегічному аналізі оборотними активами важливе місце займає управління товарними запасами. Управління товарними запасами базоване на використанні потужних інформаційних технологій, що дають змогу практично щодня спостерігати їхній стан і динаміку, автоматично розміщувати замовлень через комп'ютерну мережу і поповнювати запаси до оптимального рівня. Найпоширеніші системи управління запасами, базовані на використанні моделі EOQ, засобу червоної лінії, двосекторного засобу. Нині набуває популярності метод управління запасами за принципом Just-In-Time. При цьому повнота та вірогідність інформаційної бази забезпечують за рахунок автоматизації обліку і використання міжнародної системи кодування товарів.

Загальний принцип, на якому ґрунтовані всі системи управління запасами, – це взаємозв'язок вхідних і вихідних параметрів, що зазначені на рис. 6.3.

Такі системи створюють для найефективнішого розв'язання наступних проблем:

- реальної оцінки поточного стану запасів;
- встановлення необхідних термінів розміщення замовлень;
- визначення доцільного обсягу партії товарних запасів, яку замовляють;
- визначення необхідного обсягу страхових запасів;
- оцінка витрат управління запасами і засобів їх мінімізації.

У системі стратегічного аналізу управління запасами може бути використана модель EOQ (Economic Ordering Quantity), тобто, модель оптимального рівня запасів, котра полягає у визначенні та-

кого рівня запасів, підтримання якого мінімізує сукупні витрати на управління ними. При цьому сукупні витрати розбивають на три однорідні групи: витрати зберігання, витрати, пов'язані з формуванням запасів і витрати, що виникають унаслідок недоліку товарних запасів.

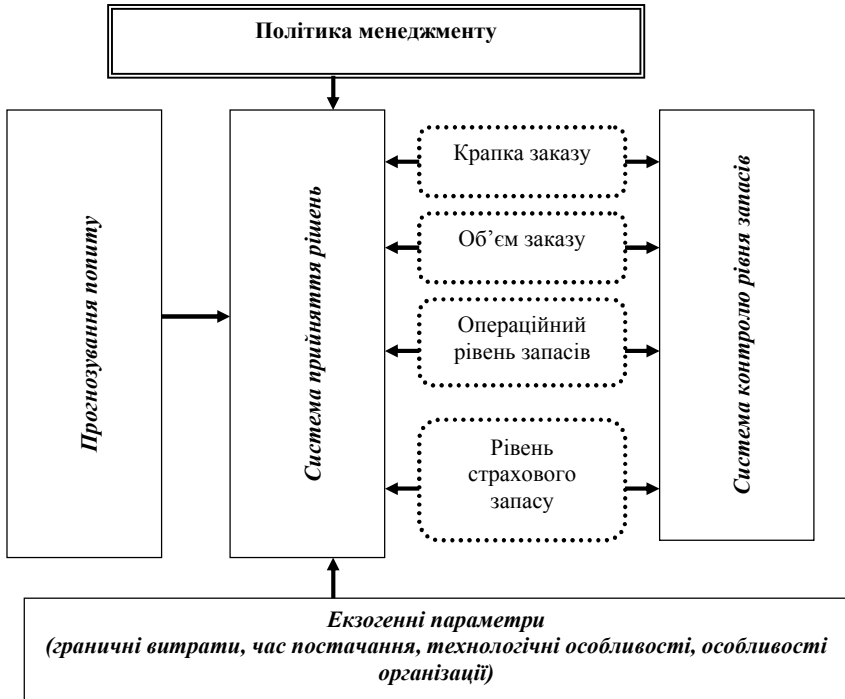


Рис. 6.3. Система управління запасами.

Відповідно до моделі EOQ, дослідження щодо якої вперше провів Форд В. Харріс у 1915 р., при розрахунку оптимального розміру запасів припускають виконання наступних основних допущень:

- попит на товари відомий і на даному проміжку часу залишається постійним;
- ціна закупівлі товарів у постачальників не залежить від обсягу закупок;

Стратегічний аналіз

- час постачання, тобто час між розміщенням замовлення й надходженням товарів на склад відомий і є постійною величиною;
- за даного рівні запасів витрати не змінюються в часі;
- товари постачають однаковими партіями в дискретні проміжки часу.

Наведена базова модель ЕОQ є найпоширенішою і її застосовують більшість компаній розвинених країн як основу прийняття рішень щодо управління товарними запасами. Недоліком цієї моделі є жорстка система вхідних передумов, зокрема, припущення про незмінність попиту, незалежності оптових цін від обсягу закупуваної партії товарних запасів та інших гіпотез. Ці припущення в реальній практиці (особливо в умовах нестабільного ринкового середовища України) не завжди виконують. Тому в кожному конкретному випадку базова модель ЕОQ має бути доопрацьована відповідно до зміни вхідних допущень. Далі розглядається відома модифікація моделі, що враховує можливі зміни попиту, а також модифікація, що дасть змогу зняти допущення про незмінність оптових цін.

Вхідна передумова моделі незмінності попиту на проміжку часу, що розглядається, зумовлює припущення, яке полягає в тому, що швидкість реалізації товарних запасів q залишається постійною:

$$q = Q/t = Q N / 365 = \text{const.} \quad (6.13)$$

Протягом періоду t :

$$t = 365 / N. \quad (6.14)$$

Якщо попит на товари зміниться, і швидкість реалізації запасів збільшиться, ця динамічна схема стає некоректною й не може адекватно відбивати реальні процеси. Виникає небезпека дефіциту запасів унаслідок несвоєчасного розміщення замовлення та постачання товарів пізнішого, ніж це необхідно. Незабезпеченість запасами товарообігу, що зростає, призводить до втрати прибутків і перерв у операційній діяльності, має бути безперервною, оптимально збалансованою.

Через ці причини виникає необхідність появи категорії страхових запасів (Q_s), створення яких необхідне для захисту підприємства від втрат унаслідок вагань попиту, тривалості періоду по-

стачання та інших факторів зовнішньої середи. При цьому оптимізація обсягу страхових запасів має розв'язати дилему для підприємства між прибутковістю і ризиком. Зростання страхових запасів веде до зниження ризику виникнення їхнього дефіциту і втрат прибутків від незабезпеченості запасами товарообігу, що зростає. З іншого боку, підтримання їх надмірно високого рівня спричиняє не виправдане зростання витрат зберігання. Таким чином, оптимальний рівень страхових запасів має забезпечувати стан динамічної рівноваги двох зустрічних процесів – втрати прибутків від дефіциту запасів і від їхнього надлишку.

6.3. Стратегія управління робочою силою

Стратегія управління робочою силою охоплює функції, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємства. Відомо кілька методів визначення функцій управління персоналом, їхньої значимості та питомої ваги в управлінні. При визначенні функцій і завдань у галузі управління персоналом важливе значення має фіксація їхнього переліку і витраченого часу за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод припускає наявність спеціально підготовлених професіоналів-спостерігачів та вивчення діяльності багатьох менеджерів; він потребує великих фінансових і тимчасових витрат.

У системі стратегічного аналізу робочої сили виділяють такі функції:

1. Планування персоналу (в т. ч. його стратегічне планування), визначення потреби в кількості та якості співробітників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів звичайно розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції.

2. Визначення засобів рекрутування, притягнення персоналу. Реалізація даної функції припускає відповіді на запитання: де знайти потрібних робітників, як залучити їх на дане підприємство, скільки чоловік взяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства цю функцію враховують ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-

якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж, ціна робочої сили в різноманітних регіонах, особливо в різноманітних країнах, може істотно відрізнятися.

3. Маркетинг персоналу. Його завдання – забезпечення попиту на вільні робочі місця на підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, насамперед – висококваліфікованих спеціалістів і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення робітників із боку, так і внутрішній, що припускає спонукування власних кращих робітників до професійно-посадового зростання і заняття найважливіших для організації робочих місць.

4. Добір, оцінка і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили та, підвищенням вимог до робітника. Невипадково, наприклад, в Японії на добір одного кандидата витрачають до 48 годин робочого часу, в США – до 16–18 годин.

5. Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації робітників, їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах фаховий розвиток перетворився, по суті, на безупинний процес, що триває протягом усього трудового життя людини.

6. Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання робітника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їхнім чеканням та інтересам, так і для підприємства, бо дає змогу повніше й ефективніше використовувати потенціал робітника.

7. Управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Вона означає спонукування робітників до сумлінної та ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягають, насамперед, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Проте керівництво не зводиться до мотивації. Воно «як функція управління, покликане об'єднувати, координувати, зв'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому йде, насамперед, про функції, пов'язані з управлінням людьми. Управління персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією або іншою мірою охоплює багато інших функцій.

8. Управління витратами на персонал. Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т. п., тобто все перебування робітника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника.

9. Організація робочого місця, що дає змогу оптимально використовувати потенціал співробітника і сприяє його проявленню в трудовій діяльності. Ця функція враховує різноманітні чинники, що впливають на економічну і соціальну ефективність робітника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове помешкання, всю робочу ситуацію; забезпечення оптимального розпорядку роботи: впорядкування графіків роботи, відпусток, заміни у випадку хвороби або прогулів і т. п. Чітке виконання цієї функції допомагає підтриманню оптимальною трудовий ритм організації, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві.

10. Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення з ініціативи керівництва або робітника і до відповідного оформлення документів. Вона передбачає різноманітні форми пристосування чисельності робітників та їхнє використання відповідно до потреб виробництва. Це можуть бути ліквідація понаднормових робіт, переведення співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасовий звільнення і т. д.;

11. Кадрове діловодство: збір, збереження й урахування анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т. д. Ця, так би мовити, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій.

12. Управління інформацією. Сучасна (особливо значна) організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і «гасити» непотрібну, а тим більше – шкідливу інформацію.

13. Оцінка результатів діяльності й трудового потенціалу персоналу. Ця функція проявляється, насамперед, в атестації робі-

тників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними.

14. Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на робітників із боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мають на увазі створення в організації клімату, що унеможливує виникнення деструктивних конфліктів, а також конструктивне, а ще краще – безболісне розв’язання конфліктів.

15. Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базоване на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства; налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів та інших організацій, що впливають на персонал; створення безпечних умов і охорони праці та здоров’я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і урахування індивідуальних запитів і побажань робітників, пов’язаних із станом їхнього здоров’я (наприклад, переведення на легшу роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби) соціальне забезпечення співробітників. Воно може охоплювати соціальне страхування за віком, у зв’язку з хворобою, інвалідністю або нещасним випадком, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т. д.;

16. Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади. Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеграцію співробітниками етичних норм, цілей та цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між робітниками стосунків взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та підтримки і т. д.

Перераховані функції не вичерпують усього їхнього переліку. Вони почасти накладаються одна на одну. Проте вже перераховані функції дають уявлення про стратегічне управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності і про предмет науки «управління персоналом»:

- функції управління персоналом здійснюють його суб'єкти – посадові особи й організації, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є: керівники всіх рівнів; служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- гуртки якості, профспілкові та жіночі організації, організації винахідників і раціоналізаторів, ветеранів війни та праці й т. п., що діють на підприємстві.

До зовнішніх регуляторів діяльності щодо стратегічного управління персоналом належить: держава і, насамперед, ті її органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, котрі виробляють рекомендації в галузі управління, у т. ч. – управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, насамперед – профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), що нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом. Так, на деяких підприємствах, що належать релігійним організаціям, принципи управління персоналом і взаємовідносин між співробітниками в цілому, перебуваючи у рамках трудового та соціального права, значно відрізняються від відповідних принципів і норм світських організацій.

Стратегічне управління персоналом як специфічну діяльність здійснюють за допомогою різноманітних методів (засобів) впливу на співробітників. У літературі є різноманітні класифікації таких методів. Так, залежно від характеру впливу на людину виділяють:

- методи стимулювання, пов'язані зі задоволенням визначених потреб співробітника;
- методи інформування, що припускають передачу співробітників інформації, котра дасть йому змогу самостійно будувати свою організаційну поведінку;
- методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примусового тиску, базовані на погрозі або застосуванні санкцій.

Важливе місце в стратегічному аналізі робочої сили відіграють методи оцінки персоналу.

До методів оцінки персоналу відносять наступні:

Метод стандартних оцінок полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожний аспект роботи співробітника. Цей метод простий і доступний у застосуванні, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення її обґрунтованості форму може заповнювати співробітник служби персоналу, котрий попередньо обговорює з керівником роботу, що атестують. Така практика забезпечує однаковість оцінок у рамках організації, сприяє подоланню суб'єктивізму, добре сприймають робітники, але вона потребує значних витрат.

Метод анкет і порівняльних анкет у найпростішій формі ґрунтований на наборі питань і описів. Той, хто оцінює, ставить галочку проти кожної характеристики або залишає порожнє місце. В ускладненому варіанті кожен позицію оцінюють за шкалою від «відмінно» до «погано», а загальною оцінкою результативності стає сума оцінок. Варіантом методу анкет може бути заповнення останніх не тільки керівником, а й підпорядкованим із наступним їхнім порівнянням групою експертів, котрі формують комплексну оцінку ділових і особистих якостей.

Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як продуктивність, якість роботи (старанність, акуратність, точність, розуміння її особливостей); особисті властивості (товариськість та інш.); характер взаємин у колективі (з колегами, керівниками, підлеглими) і вміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність, дотримання робочого графіка); ініціативність (схильність до самостійної роботи, сміливість); рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (вміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості (самостійність, принциповість); суспільна активність.

Метод змушеного вибору полягає в тому, що експерти вибирають найподібнішу для робітника характеристику зі заданого набору (наприклад, товариськість, досвід роботи, вміння планувати, організація особистої праці, спостережливість та інш.).

Описовий метод припускає послідовну докладну характеристику гідностей та хиб робітника і може комбінуватися з попереднім.

Метод вирішальної ситуації, що використовують здебільшого при оцінці виконавців, ґрунтований на описах «правильні» і «неправильні» поведінки робітників у визначених ситуаціях, а потім розподілі їх у рубрики залежно від характеру роботи. З ними, як із еталоном, зіставляють поведінку оцінюваного робітника.

Метод шкали спостереження за поведінкою також ґрунтований на його оцінці у вирішальних ситуаціях, але припускає фіксацію того, скільки разів і як людина поводитися в них.

Метод шкали рейтингів установок поведінки припускає заповнення анкети, що містить 6–10 найважливіших характеристик роботи, що формулюють як оцінюваний, так і експерт на основі аналізу 5–6 вирішальних ситуацій. Експерт оцінює кваліфікацію робітника, базуючись на цих характеристиках, і повідомляє йому підсумковий рейтинг. На основі цих оцінок визначають прогнози на майбутнє.

Оцінка «методом комітетів» полягає в тому, що роботу людини обговорюють у групі. Її цьому розділяють на окремі складові й оцінюють за кожною з них. У результаті складають список дій, оцінюваних як успішні й неуспішні, на основі зіставлення якого з вимогами до співробітника або посади роблять остаточний висновок із урахуванням «ціни» досягнень.

Метод незалежних судів оцінка людини особами, що не були колись знайомі (5–7 осіб), на основі «перехресного допиту».

360-градусний метод оцінки полягає в тому, що співробітника оцінюють усі, з ким він контактує в процесі роботи. При цьому заповнюють загальну й особливу для кожного рівня експертів форми. Проте цей метод – потенційно конфліктний.

Ситуаційне інтерв'ю полягає в тому, що претендентам пропонують описи однакових ситуацій, а потім запитують про їхні можливі дії. Оцінюють на основі тих самих принципів, що й у попередньому випадку. Хибі методу – в складності та великих витратах на підготування, неуніверсальності ситуацій, а також у захопченні відповідей, що не порушують традицій організації, а це перешкоджає появі людей із новими ідеями.

Метод моделювання ситуації, найчастіше всього застосовуваний в оцінних центрах, дає змогу зробити оцінку обґрунтованішою й об'єктивнішою. Він полягає в створенні штучних, але близьких до реальних умов роботи й управлінських ситуацій (добір ділових паперів, інтерв'ювання, розроблення проектів документів та інш.). Критеріями оцінки при цьому є спроможність організувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи.

Метод групових дискусій припускає, що співробітникові випадає брати участь в обговоренні проблеми і відстоювати свою точку зору в групі з 9–15 осіб. Дискусію записують на плівку, а потім її оцінюють менеджери, котрі професійно вищі на кілька рівнів управління, оскільки безпосередні керівники схильні необ'єктивно ставитися до підлеглих, давати їм тенденційні оцінки, а у вищих керівників для цього нема основ. Окрім того, вони краще розуміють вимоги посади.

Метод інтерв'ювання полягає, навпаки, в тому, що випробуваному пропонують провести співбесіду з кількома «кандидатами на роботу» і відповідно вирішити питання. Він орієнтований на перевірку вміння претендента правильно оцінювати і добирати працівників.

Часто співробітників оцінюють у спеціальних «оцінних центрах», де не тільки всебічно вивчають працівників і їхні управлінські спроможності, а й і визначають програму тренувань для їхнього розвитку та удосконалювання.

Центри оцінки персоналу – спеціальні незалежні структури або разові заходи, які організують у рамках фірм на комерційній основі. При цьому залучають до роботи керівників, практиків і психологів, спроможних виявити тонкощі поведінки, що можуть не зауважити сторонні. За їхньої участі та під їхнім керівництвом попередньо відібрана група з 10–12 осіб проходить протягом 2–3 днів тестування за спеціальною програмою. Наближені до реальних ситуацій тести складають так, щоб можна було запропонувати багато варіантів відповіді, з котрих лише один – правильний.

У будь-якій організації кожного кандидата оцінюють порізно кілька людей, потім вони спільно обговорюють бали, особисті враження і виносять загальну оцінку.

Цикл перевірки кандидатів у центрах оцінки виглядає приблизно так:

1. Гра з розподілу обмежених матеріальних та фінансових ресурсів із зміною умов.
2. Дискусія про просування в посаді уявлюваного робітника, у рамках котрої кожний захищає «свого підопічного». Вона показує спроможність даної особи переконувати інших.
3. Прийняття в обмежений час рішень із питань, що належать до компетенції посади.
4. 30-хвилинне інтерв'ю з особами, які «прийняті на роботу» до фірми.
5. Аналіз ситуацій у групах по 4 особи з різноманітних проблем управління персоналом: дозвіл конфліктів, просування по службі, заохочення.
6. Аналіз управлінської інформації і виконання ролі консультанта.

Висновок центру оцінки будують розгорнуто з докладним перерахуванням якостей особистості, характеру, спроможностей, ступеня готовності до сприйняття посади, придатності для наступного просування, стилю управління, навичок, кваліфікації.

Результати оцінки рекомендують у вигляді доповіді адміністрації їхньої фірми, що скерувала. Витрати на оцінку кожного співробітника в центрах доходять до 4–5 тис. доларів, що обумовлено високими витратами на створення програм і притягнення спеціалістів.

Надійність рекомендацій центрів, на думку спеціалістів, становить 85–90%. Вважають, що ці рекомендації дають змогу зменшити число помилок при прийнятті кадрових рішень, полегшують виявлення спроможних людей, концентрують увагу кадрових служб на якостях, важливих для заняття вакантних місць.

За підсумками оцінки прийнято проводити бесіди зі співробітниками. Відомо три основних підходи до таких бесід.

1. «Розповіді – продай». Робітнику повідомляють результати оцінки і дають конкретні рекомендації, як поліпшити роботу. Цей підхід доцільний, коли працівник шанує керівника, бажає виправити хиби, але не додає, як і що слід робити.

2. «Розповіді – послухай». Працівникові повідомляють результати оцінки і дають змогу висловити власну думку. Цим зни-

жується його опір, поліпшується ставлення до керівника, збільшується можливість змінити погляди.

3. «Розв'язання проблеми». Працівника в процесі бесіди стимулюють займатися своїм «зростанням» і розвитком, проте це може наштовхнутися на його небажання і хибність його ідей.

У той же час є думка, що чим у меншому ступені працівникові повідомляють результати оцінювання, тим вона ефективніша.

Проблема визначення конкретного розміру оцінки має дві сторони: вимір і виведення остаточного результату. Вимір здійснюють, порівнюючи два об'єкти між собою або з якимось третім об'єктом, що грає роль еталона (тут вимірюють ступінь відхилення від нього), чи шляхом визначення частоти прояву якихось якостей у серії іспитів.

Остаточна оцінка може бути подана такими засобами:

1. Шляхом введення результатів вимірів об'єкта в ті або інші еталонні групи, що, наприклад відповідають і не відповідають встановленим вимогам (засіб заданого угруповання).

2. Шляхом уявлення у визначеній послідовності (ранжування) відповідно до ступеня прояву необхідних якостей. Сьогодні від прямого ранжування співробітників відмовляються, переходячи до складніших методів: розгорнутої якісної характеристики; набору стандартних рейтингових характеристик типу «немає»; «відповідає», «не відповідає», «важко сказати»; «слабко виражене», «середньо виражене», «яскраво виражене» та інш. Їхній розмір або частку підраховує експерт відповідно до ступеня виразності тих або інших якостей, що він сам вибирає із запропонованої сукупності, котрі найточніше характеризують оцінюваного співробітника. Оцінка може бути крапковою та інтервальною (наприклад, в інтервалі 0–1/3 працівник не відповідає вимогам; 1/3–2/3 – в основному задовольняє їх; 2/3–1 – справляється успішно).

3. Шляхом визначення суми балів, привласнених відповідним якостям співробітника на основі думок експертів або іншого засобу.

У бальних оцінок є чимало хиб, тому до їхніх результатів необхідно ставитись обережно. Зокрема, експерти можуть неоднаково розуміти їхні принципи, а якості, що атестують, витлумачувати по-різному; упереджено ставитися до них. Усе це значною мірою

впливає на рейтинг. Окрім того, оцінки, виражені в балах, із важко сприймати.

4. Шляхом виведення набору самостійних коефіцієнтів, що характеризують різноманітні якості.

5. Шляхом побудови багатоквADRANTНОЇ матриці.

Роздивимося тепер методи визначення конкретної оцінки персоналу, базовані на одному підході або комбінації кількох перерахованих підходів.

Одним із найпростіших є **метод оцінки за допомогою ієрархічної послідовності**. Робітників, яких атестують, у результаті спеціальних спостережень розташовують у послідовності, обумовленою ступенем наявності в них тієї або іншої якості, оцінюваного в балах, наприклад від 1 до 8.

Метод класифікації полягає в тому, що експерт визначає працівників по черзі – від кращих до гіршого за якимось загальним критерієм.

У великих групах (більше 20 осіб) ранжувати таким способом працівників важко, особливо за складною системою показників. Для полегшення застосовують агреговані класифікації, коли спочатку визначають кращого і гіршого працівника, потім – кращий та гірший з тих, котрі залишились, і т. п.

Метод порівняння парами ґрунтований на тому, що імена оцінюваних записують на картки, що потім попарно порівнюють із установленим критерієм, і експерт вибирає з пари картку того, хто найбільше йому відповідає. Потім підраховують число разів, коли працівник був кращим у парі, і результати рекомендують у вигляді індексу кількості переваг порівняння з числом оцінюваних. Отримані індекси можна порівнювати зі середнім рейтингом.

Метод заданого розподілу радить експертам давати оцінки в межах фіксованих квот (наприклад, 10% – відмінних; 20% – добрих; 40% – задовільних; 20% – не цілком задовільних; 10% – незадовільних) або в межах деякого ліміту балів на групу.

Це змушує їх відповідальніше підходити до процесу оцінки, але водночас – вносить у нього елемент формаліму, оскільки розподіл може не відповідати фактичному становищу справ.

Метод вільних оцінок припускає, що експерт нічим не обмежений і може виставляти ту оцінку й у тій послідовності, яку вважає за необхідне. Ґрунтований на присвоєнні експертами визначе-

ної кількості балів за заданою шкалою кожній якості та виведенні їхньої загальної суми або середнього розміру. Цей метод простий, але містить елементи суб'єктивізму, а також уможливило завищення оцінок з боку безпосередніх керівників, які не бажають псувати стосунки з підлеглими.

Суть *методу еталона* полягає в порівнянні оцінюваних із реальною особою, найкращою за тими або іншими критеріями. Його позитивна сторона – чіткість, негативна – неможливість врахувати значні особливості кожного працівника. Але як еталон не варто вибирати себе або неординарних людей. Надійність цього методу за оцінками – 0,3.

Метод заданої бальної оцінки – це в надання заздалегідь обумовленого числа балів за кожне досягнення з наступним їхнім підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв та всієї системи оцінки, її простоту, доступність, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу – 0,7–0,9.

Матричний метод оцінки є комбінацією деяких попередніх. У його рамках експерти оцінюють співробітників у балах за трьома групами параметрів: виконанням функцій (посадових обов'язків), діловими й особистими якостями, що впливають на результативність роботи. Для кожного з параметрів визначають «вагу» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Бали множать на відповідні «ваги», і їхні результати підсумовують, у результаті чого виводять загальну суму, що дає змогу оцінити успіхи даного співробітника.

Для підвищення ефективності оцінки необхідно зближувати й уніфікувати критерії, створювати типові форми для всіх співробітників, де можливо, застосовувати письмові звіти й відкрито обговорювати індивідуальні досягнення. Оскільки оцінювані краще знають свої можливості, доцільно, щоб вони самі брали участь у розробленні програми оцінки або здійснювали самооцінку, оскільки при нездійсненному завданні оцінка може виявитися заниженою.

Для полегшення оцінки та вибору найпотрібніших осіб і кращої наочності доцільно використовувати матрицю порівнянь.

Правильне оцінювання праці співробітника можливе лише тоді, коли будуть достатньо точно сформульовані вимоги до нього.

При цьому результат оцінки «гарного» співробітника становить 70–80% ідеалу.

Причинами можливих помилок в оцінці є використання особистого досвіду як її основи; орієнтація тільки на кількісне співвідношення позитивних і негативних рис; підхід до минулого на основі сучасних стандартів; оцінка особистих властивостей замість результатів діяльності.

У стратегічному аналізі важливе значення має і визначення показників руху та використання персоналу. В цій системі виділяють наступні показники:

1. Показник надходження робочої сили – як відношення кількості прибулих працівників до середньорічної кількості робочої сили.

2. Показник вибуття робочої сили – як відношення кількості вибулих працівників до середньорічної кількості працівників.

3. Показник плинності кадрів – показує, скільки працівників вибули за досліджений період за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни в загальній кількості робітників підприємства.

4. Показник загального обороту – це відношення чисельності працівників, які прибули і вибули, до середньоспискової чисельності.

До показників ефективності використання робочої сили можна віднести:

1. Рентабельність персоналу – як відношення чистого прибутку до середньорічної чисельності персоналу.

2. Продуктивність використання персоналу показує, як ефективно робоча сила бере участь у виробництві продукції.

3. Фондоозброєність – показує, скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства.

6.4. Стратегія маркетингу

В сучасних умовах високої конкуренції на ринку стратегія маркетингу формування є важливим елементом діяльності підприємств, оскільки саме в даній сфері є імпульси для розвитку та підсилення їх позицій на ринку. Вона служить важливим ланцюгом

при розробленні виробничої стратегії, оскільки зорієнтована на результати діяльності підприємства.

Ефективну маркетингову стратегію забезпечують наступні елементи: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення збутових ризиків і маркетингових можливостей підприємства в галузі збуту; забезпечення ефективної довготермінової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями і контрагентами; встановлення та коригування стратегічних цілей у галузі збуту; розроблення оптимальних збутових стратегій підприємства.

Розглядаючи перший елемент, слід відзнати, що відомо чотири принципових підходи до організації маркетингової діяльності підприємства:

1. Перший підхід визначений ситуацією, коли попит перевищує пропозицію. Система збуту в даному випадку – це, по суті, служба експедиції, що виконує, в основному, функції доставки та реалізації товарів на ринку. В сучасних умовах високої конкуренції така ситуація трапляється на ринку дуже і дуже рідко.

2. Умовою для другого підходу є ситуація, коли попит дорівнює пропозиції. Принципова особливість даного підходу – є підвищення вимог до якості товарів. У рамках цього підходу суттєвим елементом системи збуту є, зокрема, наявність ланки, що забезпечує зворотний зв'язок із покупцями. Це дає змогу відстежувати реакцію споживача на якість продукції та вносити корективи у виробничий і збутовий процеси.

3. Третій підхід використовують ув ринковій ситуації, коли пропозиція перевищує попит і є багато товарів-аналогів. Вживання підприємства в цьому випадку можливе лише за умов інтенсифікації і раціоналізації збуту. Такий підхід до організації збутової діяльності передбачає обов'язкове виконання заходів щодо просування товару й застосування маркетингових заходів.

4. Четвертий підхід. Із підвищенням вимог покупців, подальшим загостренням конкурентної боротьби виникає необхідність використання комплексного маркетингового підходу до організації маркетингової діяльності. Особливістю цього підходу є вивчення та прогнозування попиту, аналіз і прогнозування тенденцій розвитку ринкової ситуації і на основі цього – розроблення та реалізація маркетингової збутової політики підприємства. В рамках цього

підходу здійснюють структурну реорганізацію підприємства, спрямовану на побудову маркетингової служби збуту, що забезпечує виконання аналітичних функцій за згаданими напрямками та розробляє рекомендації з формування і реалізації збутової політики підприємства. На великих підприємствах ця служба є стратегічним аналітичним сервісом топ-менеджерів і визначає діяльність підприємства в галузі збуту.

Дана структура має наступні переваги: служба збуту володіє навичками маркетингу і ґрунтує свою діяльність на засадах маркетингу, на результатах маркетингових досліджень; менеджери з реклами, сервісного обслуговування підтримують службу збуту; менеджери зі збуту безпосередньо відповідають за прийняття рішень, що стосуються ринку; координацію між різноманітними функціональними ланками забезпечує маркетинг-директор.

Висока кваліфікація маркетингової служби збуту та його керівництва відіграють велику роль у підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства та досягненні на цих засадах конкурентних переваг.

Стратегічний підхід до маркетингової діяльності, як правильно вважає Пол Сміт, передбачає розроблення цілей, стратегій в галузі збуту та програм для їх досягнення. При цьому саме стратегії визначають шлях до розроблення збутової політики й підвищення ефективності збутової діяльності та розвитку підприємства. Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільова спрямованість.

Стратегічні цілі маркетингової діяльності визначають межі та сфери маркетингової діяльності підприємства і встановлюються на основі зміни можливостей підприємства відповідно до зовнішнього середовища, ситуація на ринку. При визначенні цілей збуту стратегічного рівня необхідно враховувати: можливості та способи розширення цільового ринку; напрямки і шляхи поліпшення своєї діяльності; результати пошуку нових сфер діяльності на основі інформації про прогнози ринкової кон'юнктури. В цьому процесі необхідно використовувати й систематизувати зворотні зв'язки з продавцями, замовниками і покупцями з аналізу їх можливостей та пропозицій, задоволення їх потреб і оцінок нових видів товарів та послуг.

Слід відзначити, що стратегічні цілі маркетингу впливають із стратегії підприємства і значною мірою визначаються стадією життєвого циклу підприємства або окремого товару. Залежно від стадій життєвого циклу визначають стратегічну модель розвитку підприємства, в рамках якої розробляють стратегічні цілі збутової політики. В табл. 6.1 запропоновані цілі маркетингової діяльності стратегічного рівня залежно від стадій життєвого циклу підприємства.

Стратегічних цілей досягають, реалізуючи цілі тактичного рівня, до яких можна віднести поточні та разові цілі в галузі маркетингової діяльності. Цілей цього рівня досягають без залучення значних ресурсів підприємства та без суттєвих перебудов у збутовій роботі. Вони значною мірою специфічні для кожного підприємства, оскільки багато в чому визначаються такими факторами, як масштаби діяльності, асортимент продукції, стан цільового ринку, кількість, інтенсивність, характер і форми організації каналів розподілу і т. п.

Як вважають Р. Галімізьянов і А. Храмов, до поточних цілей маркетингової політики можна віднести: прискорення збуту продукції; прискорення обігу товарів; оптимізацію товарних запасів; забезпечення регулярності збуту (особливо сезонних товарів); протидію конкурентам; активізацію збуту; гнучку товарну політику та ін.

Разові цілі в галузі маркетингу виникають як реакція підприємства на можливість розширення збуту, що виникла раптово, або однократно. Наприклад, напередодні виборів до Верховної Ради України зростає попит на ризографи, поліграфічні послуги і та ін.; напередодні Дня міста спеціалізовані фірми постачають піротехнічну продукцію на замовлення міських адміністрацій для організації феєрверків, салютів і т. ін.; лише напередодні новорічних свят є попит на ялинкові іграшки і т. д.

Для підприємства дуже важливо передбачити подібні разові можливості та своєчасно визначити разові цілі для служби збуту.

Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності цю політику підприємства не слід обмежувати суто збутовими заходами. Необхідним є застосування всього комплексу маркетингових заходів, зокрема не обійтися без наступної роботи:

Таблиця 6.1

**Можливі стратегічні цілі маркетингової діяльності
підприємства залежно від стадії життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу	Стратегічна модель розвитку	Стратегічні цілі маркетингової діяльності
Народження	Прискорене зростання	1. Вибір цільового ринку.
Дитинство		2. Пошук та прискорене заповнення ринкових ніш.
Юність		3. Постійне збільшення обсягів продажів при забезпеченні оптимальної структури збуту з урахуванням вимог ринку та можливостей підприємства.
		4. Максимальне використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку.
		5. Розробка довготермінових прогнозів збуту.
		6. Використання прогресивних форм та методів продажу.
		7. Вибір ефективних каналів розподілу.
Рання зрілість	Обмежене зростання	1. Розширення кола покупців продукції підприємства.
		2. Раціоналізація структури каналів розподілу.
		3. Координація збутової, рекламної та сервісної політики.
		4. Використання найефективніших форм та методів реалізації товарів.
Зрілість	Збереження позицій	1. Суттєве підвищення рівня обслуговування покупців.
		2. Зниження рівня збутових ризиків.
		3. Скорочення часу обігу товарів та коштів.
		4. Активне вивчення збутової політики конкурентів.
		5. Активізація рекламних кампаній і заходів стимулювання збуту.
Старість	Скорочення діяльності	1. Пошук можливостей диверсифікації діяльності.
		2. Здійснення маркетингових досліджень для виявлення потенційних цільових сегментів ринку.

Стратегічний аналіз

- всебічне вивчення й аналіз ринків;
- розроблення оптимальної виробничої номенклатури належної якості;
- оцінка конкурентноспроможності кожного товару;
- оптимізація цінової політики;
- пошук ефективних каналів збуту, оптимізація просування товарів, розроблення рекламних заходів;
- використання передових технологій у процесі збутової діяльності тощо.

Для забезпечення сталого і прибуткового для підприємства збуту діяльність вітчизняних підприємств необхідно починати з вивчення ринків. Збір докладнішої інформації про ринки збуту слугує важливим елементом стратегії закупок товарів та їх реалізації.

Основне завдання вивчення ринку – пошук потенційних покупців і визначення умов комерційного успіху. Це вивчення має відповісти на запитання: на яких ринках, у якій кількості й на яких умовах можуть бути реалізовані ті товари, які підприємство вже випускає або тільки намагається впровадити у виробництво.

З великого кола запитань, що аналізують у процесі вивчення ринку, найважливішими є наступні: визначення ємності ринку, аналіз позицій конкурентів та інформація про покупців.

Для того, щоб оцінити можливу зміну ємності ринку, необхідно знати тенденції розвитку виробництва і попиту. Якщо інформації про перспективи розвитку нема, приріст ємності ринку визначають на підставі загальної тенденції продажів. Для цієї мети використовують дані кількох останніх років та прогнозують попит на товари в майбутньому.

Вивчення ємності ринку не обмежується її визначенням у вартісному або кількісному виразі. Необхідно також проаналізувати її структуру – оцінити розподіл наявної або прогнозованої ємності в різних групах споживачів. Структуру ринку аналізують, як правило, наступним чином: по-перше, встановлюють сектори ринку, тобто основні групи покупців, і, по-друге, оцінюють продаж конкретних типів товарів у різних секторах ринку.

Аналіз структури ринку має бути динамічним, тобто не тільки відбивати стан на поточний момент, а й урахувувати напрям та величину структурних зрушень.

Наступним важливим кроком у вивченні ринку є аналіз позицій конкурентів. Подібна інформація часто надходить від збутових агентів та інженерів із технічного обслуговування й доповнюється відомостями, отриманими зі загальноекономічних і галузевих джерел інформації, рекламних проспектів, каталогів, а також від працівників сервісної служби й фахівців, які відвідують виставки.

Інформація про конкурентів має містити, по-перше, порівняльні техніко-економічні характеристики продукції, яку реалізують підприємство та його конкуренти; по-друге, комерційні дані (чисельність збутових агентів, рекламні матеріали, кількість продукції, що поставляють, дотримання термінів поставок, організація до- та післяпродажного обслуговування й ін.).

Вивчення зібраної інформації має дати уявлення не тільки про товари, що вже надходять на ринок від конкурентів, а й про розробки нових видів продукції. Аналізують також фінансовий стан фірм – основних конкурентів та їх можливість встановлювати комерційні зв'язки з новими постачальниками-виробниками.

Після вивчення можливостей кожного конкурента оцінюють розподіл ринку між основними фірмами, що реалізують дану продукцію; для кожного підприємства визначають частку збуту певної продукції на ринку.

Далі, для розроблення ефективної маркетингової політики та збільшення на її основі обсягів збуту вивчають інформацію щодо покупців. Досліджують всі фактори, що впливають на вибір замовником або покупцем постачальника. Підприємство має усвідомити логіку покупця, стати на його точку зору та добре уявити собі, як потенційний покупець проробляє і вирішує питання щодо закупівлі тієї чи іншої її продукції.

Як правильно вважає І. Герчікова, недоопрацювання у вивченні ринку, недостатнє врахування специфіки потреб споживачів на тому чи іншому ринку може призвести до скорочення або навіть до припинення збуту. Так, наприклад, на початку 1980-х років американські фірми – постачальники побутової техніки – виявилися неконкурентоспроможними на японському ринку, зокрема внаслідок того, що недостатньо вивчили особливості даного рин-

ку. Так, їх кондиціонери були надзвичайно великі для малогабаритних японських будівель, пілососи не мали устаткувань для чищення традиційних в Японії матів, а миючі машини – розраховані на більший тиск води, ніж у водопровідних мережах Японії. У вітчизняній практиці можна навести приклад щодо заборони імпорту м'яса птиці зі США та Китаю, оскільки курячі стегна, так звані «ніжки Буша», не відповідали чинним у нашій країні ветеринарним і санітарним нормам, які виявилися жорсткішими ніж, наприклад, американські стандарти.

Вивчення ринку має відповісти на питання про можливість реалізації товарів, що пропонують фірми, на тому чи іншому ринках. Прийняття рішення з цього питання потребує аналізу багатьох складових та прогнозів на перспективу. Цим пояснюється необхідність створення та ефективного функціонування системи збору, опрацювання й аналізу ринкової інформації. Така система має оперативно надавати відомості щодо всіх змін, які відбуваються в ємності ринку, позиціях конкурентів, потребах покупців і т. ін. Зокрема, однією з причин, які пояснюють успіх японських та корейських компаній, є наявність у них добре організованих систем збору, опрацювання й аналізу економічної інформації.

Крім вивчення ринку власними силами, підприємства в ряді випадків можуть звертатися до спеціалізованих організацій.

У цілому вивчення ринку є однією з найважливіших передумов і складових формування ефективної маркетингової політики та збільшення збуту.

Багато уваги підприємства, що діють в ринкових умовах, мають приділяти визначенню оптимальної товарної номенклатури, тобто введенню до асортименту тих виробів, збут яких принесе максимальний прибуток. Основою для розроблення такої номенклатури слугують результати вивчення попиту ринку.

При прийнятті рішення щодо запуску через свою збутову мережу нової продукції з'ясовують:

- 1) яких капіталовкладень потребує вихід на ринок із новим товаром;
- 2) які нові групи споживачів і який новий відсоток покупців товарів, що реалізовували досі, можна розглядати як потенційних споживачів нової продукції;

3) чи підходить наявна система реалізації нової продукції та які зміни знадобляться в цій системі.

Усі техніко-економічні параметри нової продукції розглядають із точки зору можливостей її реалізації на тому чи іншому ринку. Вивчають також питання про те, які різновиди чи типорозміри продукції фірми користуються перевагою на кожному конкретному ринку.

Велику увагу слід приділяти вивченню конкурентоспроможності товарів, яке бажано здійснювати безперервно і систематично. Разом із тим будь-який товар після виходу на ринок починає поступово втрачати потенціал конкурентоспроможності. Тому новий виріб слід проектувати за графіком, що забезпечував би його вихід на ринок до моменту значної втрати конкурентоспроможності попереднім товаром. Інакше кажучи, конкурентоспроможність нових товарів має бути випереджаючою і достатньо довготерміною.

Слід також враховувати потреби ринку щодо зовнішнього оформлення товару: покриття, кольору, якості фарбування, консервації, упаковки. Високоякісне зовнішнє оформлення особливо важливе для товарів споживчого призначення. Психологи вважають, що колір й упаковка створюють образ товару. Тому забезпечення збуту масової продукції потребує найповнішого врахування вимог ринку до зовнішнього оформлення товару.

Особливо великого значення надають відбору тих ідей та пропозицій, на засаді яких починають освоєння виробництва нової продукції. Завдання в тому, щоб за найменших витрат часу й коштів відібрати таку ідею або пропозицію, практична реалізація якої у вигляді випуску нових товарів буде прибутковою.

Сталий збут продукції і прибутки підприємства, як відзначають фахівці з маркетингу, можуть бути збережені й збільшені тільки за своєчасного оновлення номенклатури виробів, що випускають: коли прибутки від виготовленої продукції починають зменшуватися, фірма повинна мати на виході нові вироби.

Головне завдання – так розрахувати момент виходу на ринок, щоб витрати на новий товар могли окупитися доти, доки він не застаріє й не втратить попиту внаслідок появи на ринку нових, конкуруючих із ним, виробів.

Ціни, як вважають фахівці, є однією з основних складових частин ринкової стратегії підприємства, що прагне забезпечити сталий і прибутковий збут своєї продукції.

Підприємства, приступаючи до розроблення нового товару (або модифікації старого), починають, зазвичай, із того, що визначають порядок із технічними характеристиками товару витрати на його виробництво і збут, рівень цін і прогнозований рівень продажів. Помилки в таких розрахунках, наприклад, недооцінка можливих витрат на рекламу, на створення нових каналів збуту, на витіснення конкурентів, або помилки у визначенні цін можуть призвести до втрати конкурентоспроможності, зниження збуту, збитків або навіть банкрутства.

Відправним пунктом для визначення цін підприємствами-трейдером є собівартість товарів на складі. Ретельна калькуляція витрат на доставку, а також пошук та реалізація всіх можливостей їх скорочення – основа ціноутворення. Останньому, тобто зниженню транспортних витрат, кожна торгуюча фірма надає першочергової уваги, оскільки розмір прибутків, що можуть бути отримані, прямо залежить від рівня витрат на доставку.

Поряд із калькуляцією та зменшенням транспортних витрат кожна фірма, встановлюючи ціну на свою продукцію на тому чи іншому конкретному ринку, враховує наявний рівень цін конкурентів та перспективи їх змін. У сучасних умовах також широко використовуються цінові прогнози за допомогою експертних та екстраполяційних оцінок, використовують економіко-математичні методи зі застосуванням комп'ютерної техніки.

Маючи всі дані про власні виробничо-збутові витрати, визначивши ринкові ціни, фірми починають розробляти цінову політику. Насамперед визначають цілі, яких фірма прагне досягти. Після того, як визначено цілі, розробляють цінову політику, яка залежно від наміченої мети, специфіки виробництва й споживання конкретного товару та ряду інших факторів зазнає значних змін.

Реклама дедалі більше стає одним із основних засобів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вона сприяє перерозподілу ринків між конкурентами, збільшенню їх місткості, створенню нових ринків.

Особливо велику роль у збуті масових товарів відіграє реклама. Тому постачальники стандартної продукції споживчого при-

значення (побутова техніка, машини, продукти та ін.) широко й регулярно використовують засоби масової реклами: оголошення у газетах та журналах, рекламні ролики на радіо й телебаченні, зовнішню рекламу і т. д.

Постачальники промислового обладнання, які мають порівняно обмежене коло споживачів, використовують і такі методи реклами, як демонстрація роботи устаткування на виставках, публікацію статей у спеціальних технічних журналах, розсилання рекламних матеріалів безпосередньо адресатам.

Ефективність маркетингових операцій залежить і від якості упаковки. Вивчення цього питання привело фахівців до висновку, що між обсягами продажу й якістю упаковки є прямий зв'язок. Тому до основного призначення упаковки – захищати товар від пошкоджень при транспортуванні – протягом останнього часу додалося багато нових функцій.

Добре продумана упаковка дає змогу максимально використовувати місткості транспортних засобів і складських приміщень, механізувати навантажувально-розвантажувальні роботи, в результаті чого зменшуються витрати на робочу силу. Велика роль упаковки і як додаткового засобу реклами. За допомогою тексту, схем, малюнків, нанесених на упаковку, покупця інформують про товаровиробника і властивості товару, підкреслюють його якості. Все це приводить до підвищення ефективності маркетингових операцій.

В сучасних умовах забезпечення сталого збуту продукції підприємства неможливе без налагодження сервісу. Від якості роботи сервісної служби залежать конкурентоспроможність товару й уявлення про постачальника, яке формується в покупця. Високоякісний сервіс сприяє комерційному успіхові підприємства на ринку та підвищує престиж виробника. Поганий сервіс, навпаки, різко погіршує збутові та економічні показники.

Велике значення для збільшення обсягів збуту продукції підприємства мають заходи щодо формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ). Завдання першої частини цих заходів (ФОП) – розробити й поширити серед потенційних покупців інформацію про товар, зокрема:

- 1) що за товар є в наявності?
- 2) які потреби задовольняє використання даного товару?

- 3) докази якості задоволення цих потреб;
- 4) інформація щодо гарантій захисту інтересів покупців.

Усю цю інформацію доводять до покупців за допомогою реклами, виставок, ярмарок, інших заходів, що стимулюють попит.

Друга складова – СТИЗ – має підтримувати та підвищувати рівень реалізації товару. Для досягнення цих цілей розробляють і здійснюють, зокрема, наступні заходи:

- 1) надання знижок за кількість і регулярність закупівель;
- 2) зниження цін, розпродажі;
- 3) надання кредиту, в т. ч. – споживчого;
- 4) «паблік рілейшнз». Для подолання бар'єра недовіри до товару підприємства окреслюють завдання створити позитивний імідж підприємства. Для цього використовують прес-конференції про некомерційні успіхи фірми; застосовують престижну рекламу; провадять спонсорські заходи.

Усе дає змогу організувати ефективну збутову діяльність, підвищувати конкурентоспроможність і прибутковість підприємств та фірм.

Проте для розроблення ефективної збутової політики і налагодження на її основі сталого та прибуткового збуту неможливо обійтися без визначення оптимальних каналів збуту продукції.

Тому для фірми вибір збутової мережі (каналів розподілу) – це стратегічне рішення, може бути сумісним не тільки з очікуваннями в цільовому сегменті, а й із її власними цілями. Послідовність розв'язання проблем каналами збуту наведена на рис. 6.4.

Збутова мережа може бути визначена як структура, що сформували партнери, котрі беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання товарів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є виготовлювачі, посередники й кінцеві користувачі – покупці. Будь-який збутовий канал виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення обміну.

Функції збутового каналу:

- вивчення результатів сегментації ринку й планування реклами;
- висновок договорів зі споживачами або посередниками;
- облік і контроль за виконанням договорів;
- розроблення плану відвантаження товарів клієнтам;

- визначення каналів збуту;
- організація прийому, зберігання, упакування, сортування та відвантаження товарів клієнтам;
- інформаційне, ресурсне й технічне забезпечення збуту товарів;
- стимулювання збуту;
- установлення й регулювання зворотного зв'язку зі споживачами.

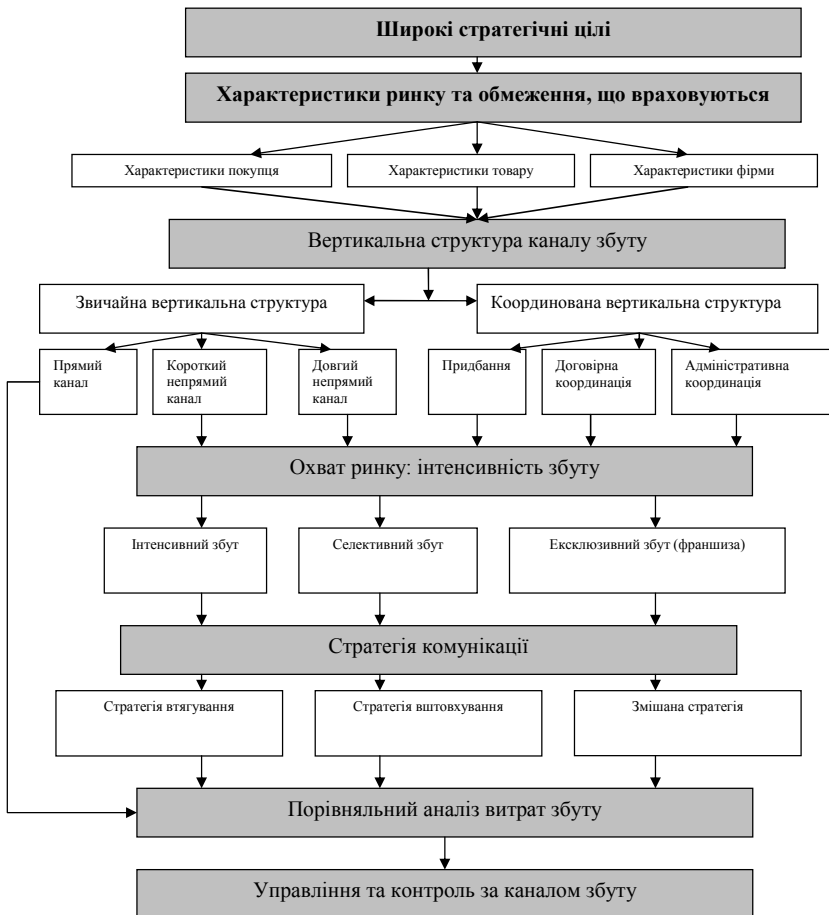


Рис. 6.4. Послідовність розв'язання проблем каналами збуту.

Виконання розглянутих функцій веде до виникнення комерційних потоків розподілу між учасниками процесу обміну, спрямованих у протилежних один від одного напрямках. Усього в каналі збуту можна виділити потоки п'яти типів:

- потік прав власності: перехід прав власності на товари від одних власників до інших;
- фізичний потік: послідовне фізичне переміщення товарів від виготовлювача через посередників до кінцевого споживача;
- потік замовлень: замовлення, що надходять від покупців та посередників і скеровують виготовлювачам;
- фінансовий потік: різні виплати, рахунки, комісійні, що рухаються від кінцевого користувача до виготовлювача й посередників;
- потік інформації: цей потік поширюється у двох напрямках: відомості про ринок рухаються вбік виготовлювача; відомості щодо пропонованих товарів з ініціативи виготовлювача й посередників скеровують убік ринку.

Таким чином, наявність каналу збуту має на увазі розподіл функцій і потоків між учасниками обміну. Ключове питання при організації мережі не в тому, чи спроможні існувати ці функції й потоки, найвірогідніше, в тому, хто з учасників каналу виконуватиме їх. Можна спостерігати велику розмаїтість у розподілі функцій не тільки для різних ринків, а й у межах одного ринку.

Високий рівень витрат постійно спонукає підприємства до пошуку більше зроблених методів збуту. При цьому очевидно, що функції збуту можна передати, але від них не можна відновитися. З погляду фірми, передача зазначених функцій посередникам виправдана в тій мірі, в якій вони завдяки своїй спеціалізації здатні виконувати їх ефективніше та з меншими витратами, ніж сам виробник. Привілейований стан збутовиків (дистриб'юторів) щодо виробників обумовлений п'ятьма факторами:

- зменшення числа контактів;
- економія на масштабі;
- зменшення функціональної невідповідності;
- поліпшення асортименту;
- поліпшення обслуговування.

Зменшення числа контактів забезпечують шляхом організовуючи торгівлю через оптового торговця. Наведемо приклад: товар даної групи виготовляють три виробники, а споживають п'ять споживачів. Можливі дві найпростіші схеми збуту товарів:

- без посередників, прямо – кожний виробник пов'язаний із кожним споживачем; кількість зв'язків за такої схеми дорівнює добутку кількості виробників на кількість споживачів, тобто $3 \times 5 = 15$;
- через посередника – кожний виробник і кожний споживач зв'язані тільки з посередником; кількість зв'язків за такої схеми дорівнює сумі кількості виробників та кількості споживачів, тобто $3 + 5 = 8$. Подібна схема збуту, яку ще називають централізованою, ефективніша, бо скорочує число дій, що забезпечують узгодження пропозиції та попиту.

На масштабі маркетингових операцій економлять за рахунок згрупування пропозицій багатьох виробників. Посередник здатний виконувати певні функції в більшому обсязі, ніж окремих виробників. Наприклад, витрати торговельного представника оптової фірми можуть бути розподілені між кількома виробниками. У результаті видатки на виконання функції продажу зменшуються порівняно з варіантом, коли кожний виробник змушений мати свій торговельний персонал.

Зменшення функціональної невідповідності між поставками й замовниками теж забезпечується організацією збуту через посередників. Нагромаджуючи велику кількість товарів, забезпечуючи їхнє зберігання й розфасовування на дрібні партії, оптові й роздрібні торговці дають змогу виробникам і споживачам мати справу зі зручнішими для них масштабами поставок. Під час відсутності посередників виробник мав був випускати товари дрібними партіями, щоб адаптуватися до обсягу замовлень, які надходять від окремих покупців. Крім того, він був би змушений створювати більші запаси. Якщо одна організація перебирає два різних види діяльності, наприклад, виробництво й збут, оптимальні масштаби для яких різні, вона змушена здійснити принаймні один із цих видів у масштабі, що більший або менший оптимального. Наслідком цього буде підвищення витрат порівняно з випадком, коли обидві дії виконують нарізно на своєму оптимальному рівні.

Поліпшення асортименту товарів – одна з вимог споживачів. Асортимент, що пропонує виробник, більшою мірою визначається вимогами однорідності у виробництві, використовуваними сировинними матеріалами, технологічними знаннями і т. д., тоді як асортимент, що цікавить покупця, продиктована ситуацією споживання й взаємозамінністю товарів. Звичайно споживачам потрібні різноманітні товари в невеликих кількостях, а виготовлювачі провадять обмежений набір товарів у більших обсягах. Отже, роль посередників полягає в забезпеченні розмаїтості товарів, щоб покупці могли придбати одночасно кілька товарів, заощадивши на цьому час та зусилля. Аналогічна економія й для виробника. Наприклад, фірма, що спеціалізується на інструментах певного виду, не зможе відкрити власні магазини, якщо не почне пропонувати в них різноманітний асортимент товарів, зрозуміло, наявних у магазинах цього типу. Очевидно, що торговцям легше забезпечити цей асортимент, звернувшись до кількох виробників, особливо якщо вони є конкурентами.

Поліпшення обслуговування покупця забезпечують, коли цим займається посередник, тому що він ближче до покупця, краще знає місцеві умови й умови застосування товару. Посередникові легше пристосуватися до місцевих умов, забезпечити краще післяпродажне обслуговування й інші послуги. Однак ця перевага посередників не є непохитною. В умовах конкуренції посередникам постійно доводиться підвищувати якість послуг і зменшувати витрати.

Вибір структури каналу збуту зводиться до вирішення питання про розподіл обов'язків між учасниками процесу обміну. З погляду фірми, насамперед, потрібно вирішити, чи варто доручати комусь частину функцій збуту, і якщо так, то в яких межах та на яких умовах.

Є чотири класи посередників, які можуть бути введені в канал збуту:

- оптові торговці;
- роздрібні торговці;
- агенти й брокери;
- комерційні компанії з обслуговування.

Докладний опис посередників ми вже розглянули вище. Вертикальна структура каналу характерна числом рівнів, що відокремлюють виробника від кінцевого користувача (без посередників, з одним або кількома посередниками). З погляду виробника, чим довший канал, тим важче його контролювати.

Фірма звичайно використовує кілька каналів збуту або з метою створити конкурентну ситуацію, суперництво між торговцями, або з метою виходу в кілька сегментів із різними купівельними звичками. Наприклад, апаратуру з маркою «Філіпс» продають на ринках знижених у ціні товарів, у гіпермаркетах, у великих магазинах, у магазинах новинок, аж до роздрібних магазинів, що належать тій самій фірмі «Філіпс». Корейська фірма «Самсунг Електронікс», реалізуючи на ринку свою продукцію через дистрибуторів і дилерську мережу, що швидко розширюється, водночас активно створює власні фірмові магазини, склади й центри з обслуговування своєї продукції.

У збутовій мережі можна бачити різні варіанти конкуренції:

- між посередниками одного рівня збутової мережі;
- міжвидова горизонтальна конкуренція (наприклад, конкуренція між самообслуговуванням і повним обслуговуванням);
- вертикальна конкуренція, тобто конкуренція між посередниками висошого й нижчого рівнів. Наприклад, роздрібні торговці в структурі каналу збуту займають становище нижче оптовиків) можуть здійснювати функції оптовика, а оптовики – роздрібних торговців;
- конкуренція між збутовими каналами в цілому (наприклад, традиційна збутова мережа конкурує з продажем товарів поштою).

Еволюція системи збуту, що мала місце в останні десятиліття, різко загострила конкуренцію між посередниками всіх типів. Одним із проявів цієї конкуренції став розвиток вертикальних маркетингових систем, які мають наступні різновиди:

- інтегровані вертикальні маркетингові системи (ВМС), що поєднують в одній особі виробника товару й збутовика;

- договірні ВМС, своєю чергою, мають наступні різновиди: добровільні цілі під егідою оптового торговця; кооперативи роздрібних торговців; франшизні системи;
- контрольовані ВМС, що відрізняються безконтрактною формою кооперації між виробником і збутовою мережею.

Вибір конкретного каналу збуту визначається, насамперед, обмеженнями, що накладаються цільовим ринком, факторами поведінки покупців, особливостями товару й фірми та іншими факторами.

Розрізняють три стратегії охоплення ринку:

1. Стратегія інтенсивного збуту шляхом використання максимально можливого числа торговельних точок і складів. Ця стратегія охоплення підходить для товарів повсякденного попиту, сировинних товарів і нетрудомістких послуг. Особливості: різна рентабельність товарів на ринках; важко контролювати весь ринок; імідж марки товару складно підтримувати. Приклад: реалізація жувальних гумок скрізь, де тільки це можливо.

2. Стратегія виборчого збуту, що використовують для товарів попереднього вибору (коли покупець проводить маркетинг товарних ринків, вивчаючи й зіставляючи показники якості, ціну й інші параметри товарів). Особливості: виробник свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілу й домогтися від посередників ефективнішого співробітництва; низька доступність товарів призводить до втрат потенційних покупців; орієнтація найчастіше на короткий непрямий канал збуту й самостійне виконання функцій оптовика. Приклад: фірма «П'є Карден» поширює свої предмети одягу в ретельно підібраних спеціалізованих магазинах і намагається бути представленою кращими з них.

3. Ексклюзивний розподіл і франшиза – спосіб охоплення ринку виробником тільки через одного торговця (фірму). Торговець зобов'язаний не продавати конкуруючі марки тієї товарної категорії, втілювати в життя політику виробника. Франшиза – вертикальна договірна маркетингова система для збуту споживчих товарів і послуг, що передбачає довгострокові договірні відносини між виготовлювачем та фірмою (франшизером), яка реалізує товар на обмеженій території. Франшиза може бути між виробником і роздрібним торговцем, між виробником і оптовиком, між оптовиком і

роздрібним торговцем, між фірмою з обслуговування й дистрибутором (розподільником). Приклад: фірма Ві Агов Джі збуває свої автомашини через ексклюзивних дилерів, кожний такий дилер має свій регіон, в якому жодний інший дилер не має права пропонувати марку Ві Ей Джі.

Співробітництво посередників – ключовий фактор успішної реалізації маркетингової стратегії фірми. Щоб його домогтися, фірма може вибрати комунікаційну стратегію так званого вштовхування або втягування, а також їхню комбінацію.

Стратегії вштовхування характерна тим, що основні маркетингові зусилля виробників звернені на посередників, щоб спонукати їх прийняти марки фірми в свої асортименти, створити необхідні запаси, виділити їй товарам гарне місце в торговельному залі й заохочувати покупців до закупівель товарів фірми. Мета: домогтися добровільного співробітництва з посередником, запропонувавши йому привабливі умови та просуваючи свій товар будь-яким доступним способом. Стратегія вштовхування має на увазі гармонійні взаємини з посередниками, і головну роль тут відіграють торговельні представники виробника. Основні способи мотивування посередника: зростання продажу та підтримка рівня запасів; інтенсифікація роботи торговельного персоналу; збільшення локальної активності з просування товарів (локальна реклама, розширення простору магазинів, просування товарів із боку магазинів); поліпшення обслуговування клієнтів.

Стратегія вштовхування необхідна для забезпечення взаємодії з тими збутовиками, без яких фірма не може одержати доступ до ринку. Чим вища їхня здатність торгуватися, тим у фірми менше вибору. На ринках із концентрованим розподілом саме посередники визначають умови співробітництва. Ризик комунікаційної стратегії, орієнтованої тільки на посередників, полягає в тому, що вона узалежнює фірму перед ними за відсутності реального контролю над системою збуту.

Обійтися без посередників може тільки фірма, що вибрала прямий канал збуту. Але тоді вона має взяти на себе весь обсяг збутових функцій, що спричинить підвищення витрат.

Однак досягнення комунікаційних технологій відкривають нові можливості для прямого (інтерактивного) маркетингу, що зменшує роль посередників.

Стратегії втягування концентрують усі комунікаційні зусилля на кінцевому попиту, тобто на кінцевому користувачеві або споживачеві, минаючи посередників. Мета: створити на рівні кінцевого попиту сприятливе тавлення до товару або марки для того, щоб в ідеалі сам кінцевий користувач вимагав цю марку від посередника й тим самим спонукав його до торгівлі цією маркою. На противагу стратегії вштовхування фірма прагне створити змушене співробітництво з боку посередників. Споживачі відіграють роль своєрідного насоса: марку втягують у збутовий канал завдяки кінцевому попиту.

На практиці більшість фірм застосовують змішані стратегії як інтеграцію попередніх.

Забезпечення вдосконалювання стратегії маркетингової політики в умовах маркетингової орієнтації компанії обумовлює необхідність системного підходу до її здійснення, що можливо при використанні концепції STP-маркетингу.

Модель STP-маркетингу базована на прийнятті та реалізації стратегічних рішень за трьома напрямками маркетингової діяльності: S – сегментація ринку; T – вибір цільового ринку; P – позиціонування компанії на ринку. STP-маркетинг передбачає прийняття стратегічних рішень щодо сегментації ринку, що визначає вибір цільового ринку для кожного виду товарів та їх позиціонування на ньому.

Необхідність ретельнішої сегментації ринку автозапчастин у сучасних умовах обумовлена, зокрема, такими перевагами: створюється повніше та чіткіше уявлення про потреби покупців; виникає можливість конкретизувати пропозиції тих чи інших товарних груп, підвищувати ефективність ринкових проектів у галузі збуту; полегшується процес планування й організації збуту з орієнтацією на чітко визначені цільові сегменти ринку; зменшуються витрати на просування товарів на ринок; виявляються потенційні, сприятливі можливості на основі ретельного вивчення покупців; формуються переваги перед конкурентами, що не сегментують ринок у повному обсязі.

Для ідентифікації і вивчення цільових ринків у досліджуваній компанії можна запропонувати комплексну модель сегментації, що охоплює цілі, критерії і функціональні ділянки застосування критеріїв сегментації (табл. 6.2).

**Комплексна модель сегментації покупців,
запропонована для застосування на підприємстві**

Стадії сегментації	Цілі	Критерії сегментації	Функціональні ділянки застосування критеріїв
Вагомість покупця	Визначення цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> • загальний обсяг закупок; • обсяг закупок в окремих виробників; • частка закупок у товарообороті (у загальному та регіональному секторах). 	<p>Визначення розміру цільового ринку, способів ефективного впливу на нього; прогнозування обсягів збуту; формування асортиментної політики.</p> <p>Формування цінової політики, політики знижок, умов оплати.</p> <p>Визначення (уточнення) методів збуту, розроблення рекламної стратегії.</p>
Мета закупки	Вивчення цільового ринку; виявлення мотивів прийняття рішень про закупку в того чи іншого постачальника.	<ul style="list-style-type: none"> • подальший перепродаж; • кінцеве споживання. 	<p>Розроблення спеціальних програм залучення та підтримки покупців.</p> <p>Визначення сильних і слабких сторін маркетингової стратегії підприємства; уточнення стратегії найбільших конкурентів; визначення кола постійних покупців.</p> <p>Формування асортиментної політики, розробка заходів рекламного впливу.</p>

Необхідно також зауважити, що у торговельній діяльності компанія орієнтується не на кінцевого споживача, а на суб'єктів економічної діяльності, які купують товар не для споживання, а для перепродажу через власні роздрібні точки.

Перша стадія сегментації передбачає уточнення цільового ринку і визначення найпривабливіших ринкових сегментів.

Із урахуванням специфіки діяльності компанії, наприклад, автомобільної галузі в цілому можна рекомендувати до використання наступний варіант сегментації:

1. Цільові клієнти:

B2B (business to business, бізнес для бізнесу) з роздрібними торговими точками:

- Мережеві й особливо великі (обсяг закупок не менше 300000 грн. щомісяця).
- Великі за обсягом партнери (обсяг закупок від 100000 грн. до 300000 грн. щомісяця).
- Середні партнери (обсяг закупок від 50000 грн. до 100000 грн. щомісяця).

2. Кінцеві корпоративні споживачі:

- Держструктури й особливо великі недержавні парковласники (обсяг закупок не менше 100000 грн. щомісяця).
- Парковласники з обсягом закупок від 50 000 грн. до 100 000 грн.
- Для виробництва, поставки на конвеєр (обсяг закупок не менше 100000 грн. щомісяця).

3. Нецільові клієнти:

- B2B без роздрібною точки.
- Великі за обсягом, середні та дрібні імпортери.
- Експортні продажі.
- СТО.

- Кінцеві споживачі з обсягом закупок менше 50000 грн. на місяць.

4. Централізовані та регіональні продажі:

а) *Централізовані продажі (ВКП).*

- Мережеві й особливо великі (обсяг закупок не менше 300000 грн. щомісяця).

- Великі за обсягом партнери (обсяг закупок від 100000 грн. до 300000 грн. щомісяця).
 - Держструктури й особливо великы недержавні парковласники (обсяг закупок не менше 100000 грн. щомісяця).
 - Для виробництва, поставки на конвеєр (обсяг закупок не менше 100000 грн. щомісячно).
 - В2В без роздрібної точки.
 - Великі за обсягом, середні та дрібні імпортери.
 - Експортні продажі.
- b) *Регіональні продажі (ВРП):*

- Середні партнери (обсяг закупок від 50000 грн. до 100000 грн. щомісячно).
- Парковласники з обсягом закупок від 50000 грн. до 100000 грн.

Для підприємств також дуже важливо визначити найпривабливіші цільові сегменти. Збіг цільових сегментів за ємністю та ступенем привабливості можна розглядати як конкурентну перевагу компанії в галузі збуту.

Після сегментації, вибору цільового ринку і вивчення його характеристик подальше дослідження покупців має бути спрямоване на вивчення стану їхнього попиту (другий етап процесу дослідження покупців), що є визначальною умовою ефективної збутової діяльності компанії. Практичним інструментом обґрунтування управлінських рішень в галузі асортиментної, цінової і збутової політики має стати систематичний облік специфіки попиту на цільових ринках компанії.

Незадоволений попит на окремі види товарів є для підприємства сигналом про посилення його виробничих, збутових і маркетингових заходів.

Процес дослідження покупців має завершуватися визначенням рівня задоволеності покупців різними аспектами маркетингової діяльності підприємства (3-й етап процесу дослідження покупців).

Врахування думок покупців щодо сильних і слабких сторін іміджу компанії, визначення ступеня їхньої прихильності до її послуг, а також виявлення стану попиту, особливостей поведінки і рівня поточного задоволення різними маркетинговими аспектами діяльності дасть змогу вчасно розробляти ефективну стратегію

Стратегічний аналіз

взаємин із покупцями, спрямовану на здобуття компанією конкурентних переваг у галузі збуту.

Четвертим, завершальним етапом процесу дослідження покупців є складання їхньої узагальнюючої характеристики – профілю покупців цільового ринку.

Наступний напрямок STP-маркетингу – уточнення цільового ринку. Оскільки цільовий ринок компанії – це сукупність цільових сегментів, котрі вона обслуговує, то для правильного вибору фахівцям доцільно оцінити ринкові сегменти з метою визначення їхньої потенційної привабливості відповідно до шкали оцінки, наведеної в табл. 6.3.

Остаточний вибір цільового ринку для підприємства треба здійснювати з урахуванням оцінки привабливості ринкових сегментів і здатності компанії ефективно функціонувати на них (рис. 6.5). Ринкові сегменти, що одержали оцінку привабливості в 20 балів і вище, підприємство може розглядатися як цільові.

Таблиця 6.3

Шкала оцінки привабливості ринкового сегмента

Критерії	Значення	Бали			Підсумкова оцінка
		3	2	1	
1. Тенденції розвитку сегмента	1	сегмент збільшується	сегмент сталий	сегмент зменшується	2
2. Конкурентна сталість сегмента	1	значна привабливість сегмента для конкурентів	помірна привабливість сегмента для конкурентів	слабка привабливість сегмента для конкурентів	3
3. Сталість потреб покупців	3	потреби покупців значно змінюються під впливом різних	потреби покупців незначно змінюються під впливом різних	потреби покупців порівняно постійні	6

Критерії	Значення	Бали			Підсумкова оцінка
		3	2	1	
		факторів	факторів		
4. Ступень змінності переваг і смаків щодо кондвиробів	2	переваги і смаки покупців значно змінюються під впливом різних факторів	переваги і смаки покупців незначно змінюються під впливом різних факторів	переваги і смаки покупців порівняно постійні	4
5. Ступінь чутливості покупців до цін на кондвироби	1	покупці дуже чутливі до зміни цін на товари	покупці не дуже чутливі до зміни цін на товари	покупці не чутливі до зміни цін на товари	3
6. Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	2	покупці не чутливі до стимулювання збуту	покупці дещо чутливі до стимулювання збуту	покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	4
Разом	10	6	16	7	22

В умовах, коли цільовими ринковими сегментами для підприємства є кілька ринкових сегментів, доцільно використовувати стратегію диференційованого маркетингу. Вона, як відомо, передбачає розроблення окремої програми маркетингу для кожного ринкового сегмента.

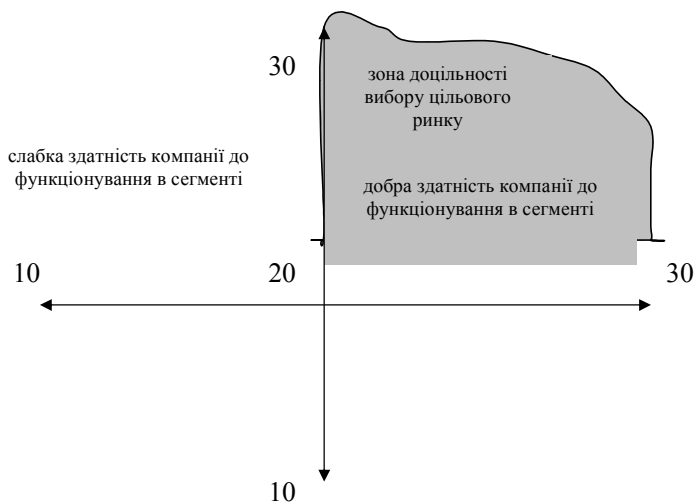


Рис. 6.5. Карта вибору цільового ринку.

Наступним напрямком STP-маркетингу є конкурентоспроможне позиціонування підприємства, основна мета якого – мінімізація ступеня невизначеності та ризику в процесі функціонування на цільовому ринку. До потенційних переваг позиціонування можна віднести залучення потенційних покупців, збільшення частки ринку, блокування входу конкурентів на цільовий ринок, досягнення конкурентних переваг, збільшення прибутку від реалізації.

Сфера позиціонування може бути представлена з погляду або товару (стосовно інших товарів-субститутів), або з торгової марки (порівняно з іншими підприємствами, що пропонують аналогічний товар). Таким чином, варто розрізняти позиціонування компанії та позиціонування її товарів (рис. 6.6).

Стратегія зовнішнього позиціонування компанії обумовлює вибір пропозиції автозапчастин на ринку відповідно до потреб цільових покупців і ринкових позицій конкурентів. Основним завданням даної стратегії є розроблення і просування на ринок товарів таким чином, щоб ринковий цільовий сегмент зміг виділити їх привабливі риси.

Стратегія внутрішнього позиціонування товарів припускає вибір найменувань кондвиробів усередині асортименту компанії. Да-

на стратегія дає змогу відповісти на запитання: чи варто розширювати (поглиблювати) товарний асортимент або змінювати позиції в асортименті? При прийнятті стратегічних рішень у цій галузі необхідно брати до уваги те, що введення нових марок товарів у асортимент може призвести до поглинання продажу продукції інших постачальників, що вже широко представлені на ринку. Тому основою для прийняття даної стратегії має стати аналіз товарного портфеля компанії (наприклад, із використанням матриці БКГ), що дає змогу визначити ступінь його привабливості.

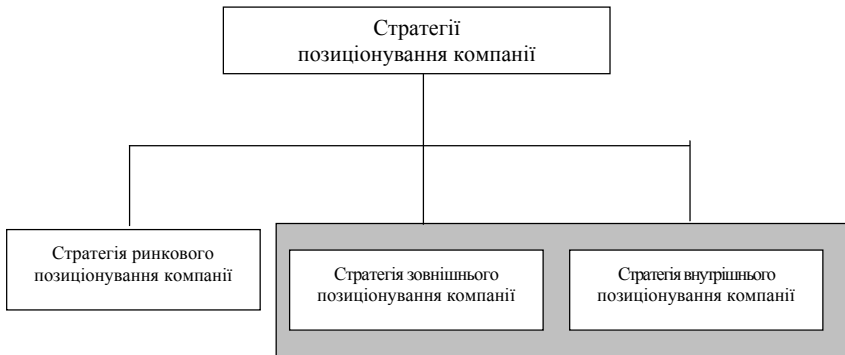


Рис. 6.6. Стратегії позиціонування компанії.

Відомо, що обсяги збуту і взагалі конкурентноспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації залежать від його здатності вчасно здійснювати планування, реалізацію і контроль за діяльністю щодо виявлення і задоволення запитів споживачів для створення привабливого асортименту пропозиції, орієнтованого на цільових покупців.

При цьому даний процес має стратегічну чпрямованість і має забезпечувати орієнтацію збутової діяльності на потреби покупців, гнучке реагування і своєчасну адаптацію на зміни в попиті.

Вважаємо, що в сучасних умовах важливою є орієнтація збутової діяльності компанії на потреби покупців. Розроблена модель стратегії взаємин із покупцями зображена на рис. 6.7.

Як видно з рис. 6.7, елементами стратегії, взаємин із покупцями, на автомобільному ринку можуть бути:

Стратегічний аналіз

1. Потреби покупця в запчастинах на ті чи інші марки автомобілів.
2. Гранична вартість запчастин кожного виробника для покупців.
3. Зворотний зв'язок та інформування покупців.
4. Наявність достатнього асортименту запчастин із урахуванням специфіки попиту в регіонах та в різних типах підприємств торгівлі.
5. Забезпечення популярності товарів, що пропонує компанія, і задоволення покупців якістю й асортиментом; забезпечення таким чином повторних купівель.

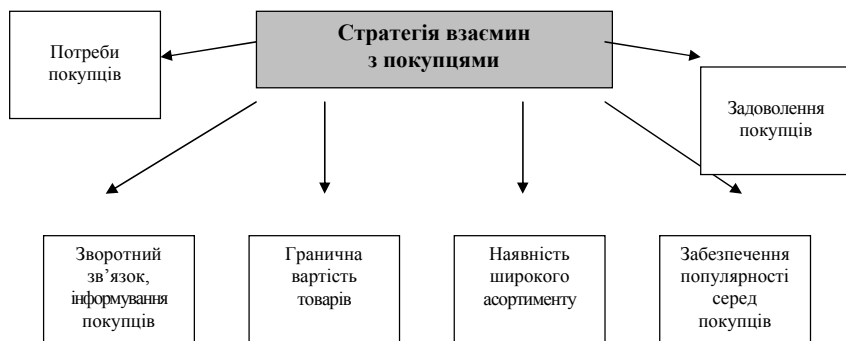


Рис. 6.7. Модель запропонованої стратегії у взаєминах із покупцями.

Таким чином, використання концепції STP-маркетингу в діяльності підприємств може забезпечити посилення її цільової орієнтації і конкурентних позицій на ринку, що сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності.

Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю має складатися з наступних етапів: стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічний контроль і адаптація (рис. 6.8).

У сучасних умовах значного збільшення конкурентної боротьби на ринку автозапчастин однією з найважливіших передумов ефективної діяльності компанії стає забезпечення конкурентної переваги в галузі маркетингової політики як на стратегічному, так

і на тактичному рівні за одночасного підвищенні передбачливості функціонування підприємства на цільовому ринку.

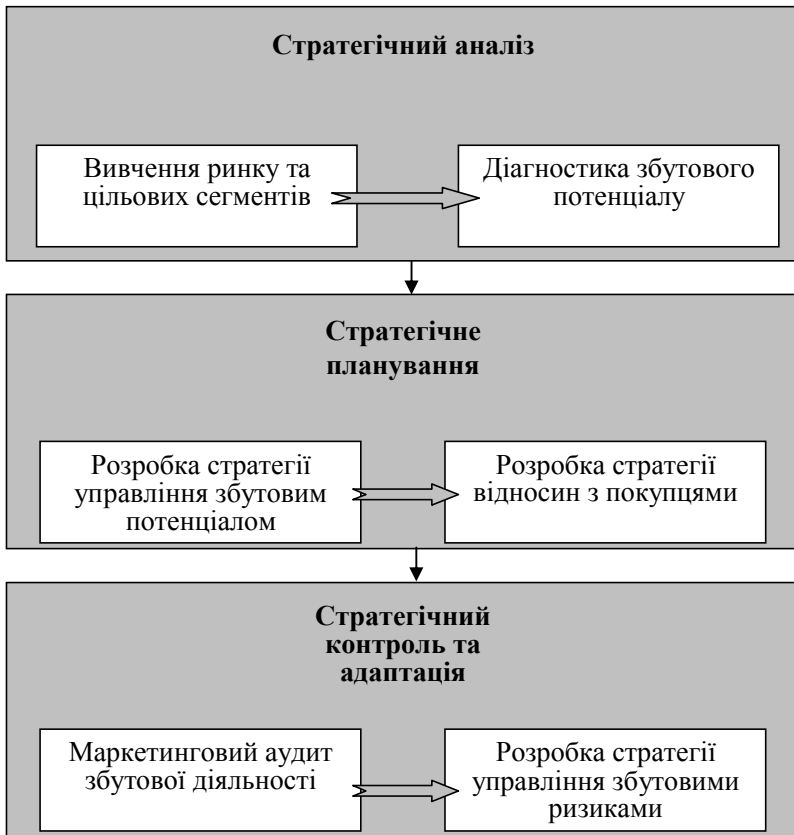


Рис. 6.8. Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Стратегічний аналіз маркетингової діяльності має бути спрямований, насамперед, на вивчення цільового ринку автозапчастин та його окремих сегментів.

На рис. 6.9 відображена рекомендована комплексна система збутового потенціалу, що складається з 3-х підсистем: системи ресурсного забезпечення, системи управління і системи підтримки збутової діяльності.



Рис. 6.9. Рекомендована система забезпечення збутового потенціалу компанії.

У рамках стратегічного аналізу необхідно також діагностувати збутовий потенціал підприємства для визначення його сильних та слабких сторін і на цій основі – виявлення збутових ризиків компанії. Діагностику збутового потенціалу підприємства доцільно здійснювати в наступній послідовності: аналіз структури збутового потенціалу; оцінка рівня використання збутового потенціалу; виявлення внутрішніх ключових факторів збутових ризиків і можливостей фабрики. Вважаємо, що згаданий потенціал варто розглядати з погляду комплексного і системного підходів. Із позиції комплексного підходу збутовий потенціал – це комплексна система, що складається з 3-х підсистем.

Кожна з цих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить розвиток збутового потенціалу фабрики.

Рівень використання збутового потенціалу підприємства пропонуємо визначати за наступною методикою:

$$P_{zn} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{P_{\max}} \times 100\%, \quad (6.15)$$

де $P_{зн}$ – рівень використання збутового потенціалу підприємства;
 P_i – експертна оцінка використання i -ї підсистеми збутового потенціалу, бали;

P_{max} – максимальне значення використання збутового потенціалу, бали.

Наступним етапом процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю має бути стратегічне планування, метою якого є розроблення конкретних стратегій взаємин із покупцями і стратегій управління збутовим потенціалом компанії з урахуванням стану цільових ринків.

Формуючи стратегію в галузі маркетингу, підприємства базуються на тих засадах, що вона має бути одночасно проактивною (цілеспрямованою) та реактивною (адаптованою), тобто такою, що складатиметься з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на можливий розвиток подій, який не можна передбачити заздалегідь.

Стратегія взаємин із покупцями спрямована на створення, поглиблення, розширення, відновлення і поліпшення контактів із ними. Основою для її розроблення має бути комплексне дослідження покупців, спрямоване на виявлення характеристик цільових покупців і особливостей їх поведінки, ставлення до послуг компанії, вивчення попиту покупців за кожною номенклатурною позицією, визначення їх реакції на різні аспекти маркетингової діяльності підприємства.

Вважаємо, що з позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги в галузі маркетингу значною мірою забезпечують правильно обраною стратегією управління збутовим потенціалом компанії, оскільки ефективність збутової діяльності залежить від її здатності до активного використання всіх маркетингових, інформаційних, управлінських можливостей, що становлять збутовий потенціал.

На наш погляд, основою розроблення стратегії управління збутовим потенціалом компанії є рівень використання як усього збутового потенціалу, так і окремих підсистем, що дає змогу визначити ступінь ініціювання стратегічних змін щодо кожної підсистеми.

Слід зазначити, що за певних обставин збутовий потенціал може інтенсивно розвиватись, але ефективність його використання за неадекватної реакції на умови цільового ринку може знижува-

тися. Тому в процесі управління збутовим потенціалом необхідно вчасно відстежувати зміни, що відбуваються в маркетинговій політиці і забезпечувати адекватну реакцію на зміни на цільовому ринку.

Рівень використання збутового потенціалу компанії можна визначити за формулою (6.16):

$$P_{zn} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times A_i}{100}, \quad (6.16)$$

де A_i – значимість i -тої підсистеми на визначеній стадії життєвого циклу цільового ринку;

P_i – експертна оцінка використання i -ї підсистеми збутового потенціалу, бали.

Рівень використання збутового потенціалу буде тим вищим, чим отриманий показник ближчий до 100.

Завершальним етапом процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю є стратегічна адаптація і контроль. На даному етапі доцільно оцінювати системи збуту за допомогою маркетингового аудиту збутової діяльності компанії і розробку стратегії управління збутовими ризиками.

Основна мета маркетингового аудиту – орієнтація системи управління збутовою діяльністю на досягнення цілей компанії в галузі маркетингу. Тому в процесі маркетингового аудиту необхідно вирішити наступні завдання: забезпечити координацію збутової діяльності; оцінку доцільності оргструктури системи управління маркетинговою діяльністю; оцінку ефективності систем управління маркетингу; виявлення різного роду ризиків у галузі маркетингу і визначення механізмів їх мінімізації чи запобігання.

На наш погляд, модель аудиту має складатися з наступних основних елементів: блоків маркетингового аудиту; об'єкта аудиту; методики аудиту; критеріїв ефективності функціонування об'єкта аудиту.

Можна виділити три основних блоки маркетингового аудиту: стратегічний аудит системи збуту, тактичний аудит системи збуту й аудит прибутковості системи збуту.

Міра ефективності організаційної структури системи управління збутом компанії значною мірою визначається наявністю ор-

ганізаційно-нормативних документів, що регламентують діяльність її працівників у галузі збуту.

Внутрішнім стандартом, що регламентує збутову діяльність, має стати «Положення про збутову політику компанії» (досі нема), що мало б наступні складові частини: коротка характеристика бізнес-концепції компанії (основні конкурентні переваги, бажана позиція на ринку); характеристика цільового ринку; характеристика збутового потенціалу (сильні й слабкі сторони систем забезпечення, управління та підтримки збутової діяльності); опис маркетингових стратегій збуту (стратегія взаємин з дистриб'юторами, стратегія управління збутовим потенціалом, стратегія управління збутовими ризиками); відповідальність за виконання маркетингових стратегій збуту і функціональні обов'язки збутового персоналу.

Документальне закріплення збутової політики, на наш погляд, забезпечить взаємозв'язок різних аспектів збутової діяльності, формування єдиного бачення збутової концепції збутовим та управлінським персоналом компанії, чіткішу координацію збутових зусиль тощо.

Із метою контролю за відповідністю окремих положень збутової політики внутрішнім та зовнішнім умовам і для адекватного реагування на них у компанії доцільно проводити періодичні засідання з питань контролю за ефективністю збутової політики за участю осіб, відповідальних за її розроблення, узгодження і виконання.

Аудит прибутковості системи збуту спрямований на виявлення найприбутковіших груп товарів підприємства і джерел надходження цих товарів, що є основою для розроблення стратегії позиціонування компанії на ринку, виявлення найрентабельнішої продукції.

Для встановлення прибутковості збуту за кожним видом товарів необхідно визначити валовий дохід від реалізації асортименту кожного з постачальників із урахуванням собівартості товарів на складі підприємства і витрат на збут. Завершувати етап стратегічного контролю й адаптації компанії має розроблення стратегії управління маркетинговими ризиками. Ця стратегія має ґрунтуватися на стратегічному профілі маркетингових ризиків підприємства й містити конкретні заходи щодо їх нівелювання.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. Назвіть етапи управління використанням основних активів.
2. Що кістратегія політики управління використанням основних засобів?
3. У чому полягає стратегія управління за використанням основних засобів?
4. Поясніть, у чому полягає сутність стратегії управління оборотними активами?
5. За якими етапи розроблення політики фінансування оборотних активів?
6. У чому суть консервативного підходу до фінансування оборотних активів?
7. Що передбачає агресивний підхід до фінансування оборотних активів?
8. Що здійснюють при помірному (компромісному) підході до фінансування оборотних активів?
9. Які функції охоплює стратегія управління робочою силою?
10. У чому суть стратегії управління робочою силою?
11. Які методи відносять до методів оцінки персоналу?
12. У чому полягає робота центрів оцінки персоналу?
13. Які елементи забезпечують ефективну маркетингову стратегію?
14. Для чого використовують стратегію маркетингу?
15. Перерахуйте функції збутового каналу.
16. У чому полягає STP-маркетинг?

Завдання та тести

Завдання 6.1. Дати визначення мети і завдань, переваг та недоліків наступних видів аналізу:

- ✓ SWOT-аналіз;
- ✓ TOWS-аналіз;
- ✓ PEST-аналіз.

Завдання 6.2. Визначити й охарактеризувати основні етапи стратегічного аналізу внутрішнього середовища:

- ✓ цілі та принципи аналізу:
 - системність;
 - комплексність;
 - зіставність;
 - унікальність;
- ✓ оцінка сильних і слабих сторін;
- ✓ визначення переваг;
- ✓ аналіз витрат.

Завдання 6.3. Розкрити наступні поняття з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:

- ✓ ланцюжок цінностей;
- ✓ доступні ресурси;
- ✓ організаційне оточення;
- ✓ оперативне середовище;
- ✓ внутрішнє середовище;
- ✓ критичні точки організаційного середовища.

Завдання 6.4. Розкрити й описати методика аналізу витрат:

- ✓ за елементами;
- ✓ за видами діяльності;
- ✓ за допомогою побудови ланцюжка цінностей.

Завдання 6.5. Охарактеризувати процес аналізу сильних і слабких сторін за допомогою:

- ✓ матриці SWOT-аналізу:
 - процедура побудови матриці;
 - вибір конкурентних стратегій;
- ✓ методів аналізу конкурентоспроможності:
 - метод складання профілю середовища;
 - визначення конкурентної сили;
 - оцінка розподілу ринкових часток між конкурентами;
 - незважена оцінка конкурентної сили підприємства;
 - зважена оцінка конкурентної сили підприємства;
 - визначення абсолютної конкурентної сили;
 - за допомогою бенчмаркінгового аналізу.

Тестові завдання

1. Виявленням та оцінкою впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства займається:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) TOWS-аналіз;
- 3) PEST-аналіз;
- 4) нема правильної відповіді.

2. До неосяжних ресурсів підприємства належать:

- 1) якісні характеристики бізнесу, наприклад, імідж менеджерів;
- 2) матеріальні активи, наприклад, запаси;
- 3) нематеріальні активи, наприклад, гудвіл;
- 4) людські ресурси.

3. Який із наведених нижче факторів належить до потенційних внутрішніх слабких сторін:

- 1) розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів;
- 2) вузький асортимент продукції;
- 3) зростання вимогливості покупців;
- 4) значний досвід.

4. До якої групи належить повільне зростання ринку;

- 1) потенційних зовнішніх можливостей;
- 2) потенційних зовнішніх загроз;
- 3) потенційних внутрішніх слабких сторін;
- 4) потенційних внутрішніх сильних сторін.

5. Індекс Герфіндаля використовують у SWOT-аналізі для:

- 1) визначення прибутковості;
- 2) оцінки ступеня монополізації ринку та рівня конкуренції;
- 3) інтегрованої оцінки абсолютної конкурентної сили;
- 4) інтегрованої оцінки економічного зростання підприємства.

6. За якого значення показника інтенсивності конкуренції

(I_h) можна стверджувати, що конкуренція незначна:

- 1) $I_h > 0,7$;
- 2) $0,7 > I_h > 0,4$;
- 3) $0,4 > I_h$;
- 4) $I_h = 1$.

7. Визначте абсолютну конкурентну силу підприємства, якщо є результати порівняння з конкурентами за показниками прибутковості (-1), репутація (0), продукція (+2), трудові ресурси (-1), організація (+1):

- 1) 0 балів;
- 2) -1 бал;
- 3) 1 бал;
- 4) 5 балів.

8. Визначити неправильне твердження:

- 1) коефіцієнт рентабельності активів відображає відношення чистого прибутку до середньої суми активів;
- 2) коефіцієнт чистого прибутку розраховують як відношення суми чистого прибутку до суми чистого доходу від реалізації;
- 3) коефіцієнт витрат розраховують шляхом ділення чистого доходу від реалізації на суму витрат;
- 4) коефіцієнт адміністративних витрат розраховують як відношення адміністративних витрат до суми чистого доходу від реалізації.

9. Виразенням формальної організаційної структури підприємства є:

- 1) комунікативні шаблони;
- 2) організаційна схема;
- 3) графік документообороту;
- 4) відносини у колективі.

10. Використання минулого досвіду при побудові довгострокових планів було характерним для концепції:

- 1) управління на основі контролю виконання;
- 2) управління на основі екстраполяції;
- 3) управління на основі передбачення змін;
- 4) управління на основі гнучких термінових рішень.
- 5) власний варіант.

12. Баланс входу і виходу як основа нормального функціонування підприємства – це:

- 1) рівність вартості спожитих ресурсів і вартості готового продукту;
- 2) відповідність між суспільними потребами і виробничими потужностями;

Стратегічний аналіз

- 3) дотримання певного співвідношення між отриманими ресурсами і виробленим та проданим продуктом;
- 4) дотримання закону попиту і пропозиції.
- 5) власний варіант.

13. Місія підприємства не є:

- 1) способом сприйняття, іміджем підприємства;
- 2) посланням, адресованим зовнішнім і внутрішнім користувачам, у якому викладені причина існування підприємства та його характерні риси;
- 3) визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів підприємства;
- 4) документом, що конкретизує стратегічні цілі підприємства.
- 5) власний варіант.

14. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:

- 1) стратегічними зонами господарювання;
- 2) стратегічними господарськими підрозділами;
- 3) секторами бізнесу;
- 4) правильні відповіді 1 і 5;
- 5) галузями бізнесу.

15. У якій послідовності виконують етапи стратегічного аналізу:

- 1) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- 2) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- 3) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
- 4) власний варіант;
- 5) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

16. Модель BCG побудована на базі:

- 1) детермінованої залежності між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- 2) теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
- 3) нема правильної відповіді;
- 4) емпіричної залежності між витратами та обсягом виробництва;

- 5) функціональної залежності між конкурентною позицією підприємства і часткою ринку.

17. Відносну частку ринку секторів бізнесу в моделі BCG вимірюють:

- 1) за звичайною стобальною шкалою;
- 2) за логарифмічною шкалою;
- 3) власний варіант;
- 4) за експоненційною шкалою;
- 5) величиною кола, що позначає сектор бізнесу.

18. Сектор бізнесу, що характерний низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:

- 1) «зіркою»;
- 2) «собакою»;
- 3) «важкою дитиною»;
- 4) правильні відповіді 2 і 5;
- 5) «дійною коровою».

19. Головний фінансовий (грошовий) потік у моделі BCG слід спрямовувати:

- 1) від правого нижнього квадранта до лівого верхнього;
- 2) від лівого нижнього квадранта до лівого верхнього;
- 3) від лівого верхнього квадранта до правого нижнього;
- 4) нема приавильної відповіді;
- 5) від правого верхнього квадранта до лівого нижнього.

20. Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі BCG є:

- 1) стратегія перетворення всіх секторів бізнесу на зірок;
- 2) стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- 3) власний варіант;
- 4) стратегія збирання доходів із «зіркових» секторів бізнесу та «дійних корів»;
- 5) стратегія інвестування «дійних корів» для перетворення їх на «зірок».

21. Головною особливістю моделі GE/McKinsey, порівняно з моделлю BCG, є:

- 1) оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;
- 2) подання моделі у вигляді матриці;

- 3) використання результатів для прийняття рішень із інвестиційної стратегії;
- 4) врахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко кількісно оцінити.

22. Якщо для певного бізнесу характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку, він позиціонується на матриці GE/McKinsey як:

- 1) «переможений» (1);
- 2) «переможений» (2);
- 3) «переможений» (3);
- 4) сумнівний бізнес.

23. Серед індикаторів ринкової привабливості бізнесу в моделі GE/McKinsey нема такого фактора:

- 1) темпи зростання ринку;
- 2) дистрибуторська мережа;
- 3) норма прибутку у галузі;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) цінності споживачів.

24. Згідно з пропозиціями Т. Х. Нейлора, для сумнівного бізнесу в моделі GE/McKinsey рекомендована така стратегія:

- 1) вихід із бізнесу;
- 2) отримання доходів, згортання діяльності;
- 3) отримання доходів;
- 4) інвестування.

25. У модифікованій версії моделі GE/McKinsey, яку розробив Дж. С. Дей, позиція «переможця» (3) відповідає такій стратегії:

- 1) селективний розвиток;
- 2) інвестування у розвиток;
- 3) захист позиції на ринку;
- 4) власний варіант;
- 5) захист і зміна орієнтирів.

26. Згідно з моделлю Shell/DPM, якщо компанія займає середні позиції у привабливій галузі, її становище відповідає такій стратегії:

- 1) зростання;
- 2) посилення конкурентних переваг;
- 3) генератора коштів;

- 4) спадання;
- 5) обережного продовження бізнесу.

27. Якщо у центрі уваги під час аналізу з допомогою моделі Shell/ DPM перебувають потоки грошових коштів, оптимальним вважають такий розвиток позицій компанії:

- 1) з нижніх правих клітин матриці Shell / DPM до верхніх лівих;
- 2) із верхніх лівих клітин матриці до нижніх правих;
- 3) від позиції «Стратегія лідера» – до позиції «Подвоєння обсягу виробництва»;
- 4) від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу» – до «Стратегії лідера» – до «Стратегії генератора коштів» – до «Стратегії часткового згортання» – до «Стратегії згортання (виходу з бізнесу)».

28. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежить від минулого досвіду, воно називається:

- 1) раціональне рішення;
- 2) компромісне рішення;
- 3) організаційне рішення;
- 4) управлінське рішення;
- 5) рішення, побудоване на судженнях.

29. Серед параметрів оцінки якості управлінського рішення нема такого:

- 1) показник ентропії;
- 2) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним;
- 3) ступінь еквівалентності причинно-наслідкових зв'язків;
- 4) ступінь ризику інвестицій.

30. Гіпотеза про однозначне очікування майбутнього стану зовнішнього середовища, коли визначають одну головну мету, потребує прийняття стратегічного управлінського рішення за допомогою:

- 1) методу регресійного аналізу;
- 2) теорії ігор;
- 3) методу парних порівнянь;
- 4) релевантного методу;
- 5) постановки задачі лінійного програмування.

31. Метод аналізу затрат і результатів передбачає:

- 1) визначення найвищого фінансового результату серед різних варіантів;
- 2) вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
- 3) попарне порівняння різних стратегій поведінки на ринку;
- 4) власний варіант;
- 5) визначення результату грошових потоків.

32. У теорії ігор ситуація, коли один гравець виграв рівно стільки ж, скільки програв інший, називається:

- 1) нескінченною грою;
- 2) грою рівних можливостей;
- 3) грою з нульовою сумою;
- 4) нема правильної відповіді;
- 5) грою з абсолютним виграшем.

33. Оптимальним стратегічним управлінським рішенням із погляду критерію Вальда є:

- 1) варіант із найменшими витратами в найгірших умовах;
- 2) варіант із найменшим ризиком;
- 3) варіант із найбільшими доходами в найкращих умовах;
- 4) правильні відповіді б і в;
- 5) варіант із найбільшими доходами в найгірших умовах.

34. Критерій прийняття рішення Севіджа по-іншому називається

35. Для прийняття рішення в умовах невизначеності за допомогою дисперсії і стандартного відхилення необхідно знати

36. Інвестиційний проект – це

37. Відомо основних факторів (класифікаційних ознаки), що визначають кожен конкретний проект.

38. Проекти поділяють на

39. Можна виділити критеріїв при прийнятті інвестиційних рішень.

40. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це

41. Виділяють кроків для аналізу портфеля бізнесів.

42. Управлінське рішення – це

43. Мету розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління становить

44. Прийняти управлінське рішення означає

45. Навіщо керівник організації має залучати членів трудового колективу до вироблення управлінських рішень?

46. Певні управлінські рішення називають реальними тому, що

47. Вимога, що управлінське рішення має бути повним, означає

48. Виконання управлінських рішень оцінюють для того, щоб

49. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

50. Чому при здійсненні організаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

51. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?

52. Які управлінські рішення мають бути забезпечені аналізом альтернативних варіантів дій?

53. Історичні витрати можуть бути

54. Чинник, що не впливає на зниження витрат при зростанні виробництва, називається

55. Яким чином розрахувати точку беззбитковості, якщо X – фіксовані витрати; V – питомі змінні витрати; W – обсяг продажу; Z – змінні витрати (вказіть формулу)

56. Показник, що не потрібний для визначення планового обсягу продажу відповідно до методу CVP, – це

.....
.....

57. Показник, що не належить до постійних витрат – це

.....
.....

58. Виробнича функція відображає

.....
.....

59. Граничний фізичний продукт змінних витрат – це

.....
.....

60. Крива граничного фізичного продукту відображає закон спадаючої віддачі, а саме – при збільшенні однієї змінної за умови збереження незмінними інших видів витрат у певний момент часу буде досягнута точка, за якою

.....
.....

61. Яким буде очікуваний обсяг випуску продукції через два роки, якщо обсяг випуску у звітному періоді становить 180 тис. грн., коефіцієнт регресії дорівнює 3,3:

а)

62. Визначити граничні витрати, якщо додатковий випуск продукції становить 68 тис. од., додаткові витрати = 12160 тис. грн., обсяг випуску продукції = 95 тис. грн.:

а)

63. Метод зіставлення граничних показників використовують при плануванні обсягів виробництва на стадії

.....
.....

Задачі

Задача 6.1. Використовуючи умови задач 6.2 та 6.3, визначити основні сильні та слабкі сторони кожної компанії, можливості й загрози для компанії «Гамма» і компанії «Альфа».

Відповідь обґрунтувати.

Задача 6.2. Використовуючи вихідні дані, визначити сильні й слабкі сторони стратегії фірми «Еко-пласт», переваги і можливі загрози для успішного розвитку фірми. Визначити тип стратегії, який доцільно рекомендувати фірмі. Відповідь обґрунтувати.

Вихідні дані: Фірма «Еко-пласт» спеціалізується на продажу устаткування і комплектуючих для виготовлення жалюзі, пластикових і алюмінієвих вікон та дверей. Ця продукція користується підвищеним попитом у тих фірм, які зробили ставку не на швидке збагачення шляхом торговельної діяльності або фінансових операцій, а на стабільний розвиток власного виробництва. Справа в тому, що підприємці, які закупають верстати і комплектуючі в «Еко-пласт», здатні в найкоротші терміни виконати замовлення будівельних компаній, ремонтно-будівельних фірм, а також приватних осіб на установку жалюзі, вікон та дверей. Виступаючи в ролі проміжної ланки між «Еко-пласт» і широким колом замовників, ці фірми домагаються, як правило, високого рівня рентабельності, що дає змогу за кілька місяців окупити витрати на придбане устаткування.

За минулий рік у фірми втричі виріс обсяг продажів, більш як удвічі розширилася дилерська мережа, на основі ого зробити висновок про добрі фінансові перспективи. Важливо, що все це зростання досягнуте без банківських кредитів або іншої допомоги ззовні. Фірма «Еко-пласт» не замикається лише на імпорті та подальшому перепродажу устаткування і комплектуючих, а багато чого виробляє власними силами. Процес нарощування «вітчизняної компоненти» тривав кілька років. Якщо на початку своєї діяльності «Еко-пласт» орієнтувалася на великі закупівлі зарубіжного устаткування й матеріалів і в результаті стала ексклюзивним дистриб'ютором на українському ринку продукції ряду провідних італійських й німецьких фірм, то згодом вона налагодила серійне ви-

готовлення верстатів власної конструкції і випуск ряду комплектуючих безпосередньо в Україні. Якість вітчизняної продукції не гірша зарубіжної, а ціна – набагато менша. Це постійне заміщення імпорту вітчизняними аналогами вигідно відрізняє «Еко-пласт» від інших фірм, котрі діють у тому ж сегменті ринку, і значно підвищує її конкурентоспроможність. Достатньо сказати, що верстат «Еко-пласт» для виготовлення особливо популярних горизонтальних жалюзі коштує 3,5 тис. дол. США, що в 2,5 раза менше за вартість імпортного устаткування. Бізнес фірми «Еко-пласт» та її дилерів не міг би процвітати без попиту, що постійно зростає, на атрибути сучасного інтер'єру серед широких верств населення. Статистика стверджує, що обсяг продажів різних видів жалюзі щорічно збільшується майже втричі, ця ж тенденція характерна для згаданих вікон і дверей.

Експерти «Еко-пласт» переконані, що навіть у містах із населенням 50-100 тис. осіб можуть успішно працювати кілька фірм, які виробляють жалюзі та вікна, до того ж, не відбиваючи один у одного замовників. Така і навіть вища «щільність» характерна для подібного бізнесу в містах Західної Європи і США. Зрозуміло, щоб іти в ногу з часом, представникам фірми доводиться постійно відвідувати найбільші міжнародні виставки товарів для будинку й офісу. В результаті переговорів на недавній виставці «Еко-пласт» зуміла укласти кілька вигідних контрактів, що дали змогу істотно знизити вартість комплексу устаткування для виготовлення віконних рам. У результаті виникла нова ділова пропозиція і на вітчизняному ринку. Тепер фірма вирішує, які комплектуючі для такого виробництва можна виготовляти в Україні, а не ввозити з-за кордону. Отже, дилери можуть чекати нового зниження цін.

Задача 6.3. Використовуючи наведені нижче дані, проаналізувати конкурентну силу компанії «Галичина», розрахувати абсолютну конкурентну силу компанії «Галичина» і порівняти її з абсолютною конкурентною силою трьох конкурентів, які працюють на вітчизняному ринку. Визначити рекомендовану стратегію для компанії «Галичина», використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Зробити висновки.

Оцінка конкурентної сили, бали

Чинники успіху	«Галичина»	Конкуренти		
		«Еліта»	«Нива»	«Беліта»
Якість продукції	8	7	8	7
Репутація	7	5	8	6
Виробничі можливості	5	9	7	6
Рівень технологій	9	9	7	7
Збутова мережа	8	4	8	5
Фінансовий стан	6	4	7	6
Маркетинг	4	6	5	5
Загальна оцінка				

Задача 6.4. Навести ключові фактори успіху наступних галузей економіки:

- 1) нафтопереробна;
- 2) фармацевтична;
- 3) комп'ютерні технології;
- 4) харчова;
- 5) зв'язок.

Практичні завдання

Завдання 1. Стратегічна оцінка обсягу виробництва.

Використовуючи прогнознi дані, наведені в табл. 6.2, розрахувати середній і граничний продукти праці за кожним обсягом виробництва продукції А. Письмови пояснити поняття «середній продукт праці» та «граничний продукт праці», розкрити умови їх використання у стратегічному аналізі.

Таблиця 6.2

Прогноз обсягу виробництва

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, год.	Середній продукт праці	Граничний продукт праці
0	0		
90	150		
205	300		
265	450		
305	600		
325	750		
343	900		
360	1050		
370	1200		

Завдання 2. Прогноз обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення валового доходу з валовими витратами.

Використовуючи дані попереднього завдання й аналітичний метод зіставлення валового доходу з валовими витратами, дати прогнозну оцінку обсягу виробництва. Виконуючи завдання, врахувати, що при факторах виробництва (праці, предметів праці й засобів праці), за заданої технології виробництва є певна межа збільшення одного ресурсу за інших рівних умов.

1. За даної технології виробництва ціна однієї години праці – 10 грн., витрати матеріалів – 15 грн. на одиницю продукції А, постійні витрати підприємства – 5000 грн. Ціна продукції – 100 грн. Розрахувати витрати виробництва за кожним обсягом випуску продукції. Для розрахунків використати табл. 6.3. Проаналізувати

Стратегічний аналіз

структурні зміни сукупних змінних і постійних витрат у сукупних витратах виробництва. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 6.3

Витрати виробництва на випуск продукції

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, годин	Сума витрат на оплату праці, грн.	Сума матеріальних витрат, грн.	Сукупні витрати				
				Змінні		Постійні		Разом
				Сума, грн.	у % до сукупних витрат	Сума, грн.	у % до сукупних витрат	Сума, грн.

2. Використовуючи табл. 6.4, проаналізувати сукупний (валовий) дохід, сукупні витрати і прибуток. Зробити висновок щодо обсягу виробництва, який рекомендований в умовах стратегії, спрямованої на максимізацію прибутку.

Таблиця 6.4

Доходи, витрати, прибуток

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

3. Підприємство не має змоги перейти на випуск нової продукції і зменшити сукупні витрати. Проаналізувати прогнозовані прибутки (збитки), якщо попит на продукцію А в майбутньому зменшиться і підприємство змушене буде реалізовувати свою продукцію за ціною 75 грн. Для аналізу використати табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Доходи, витрати, прибуток (зміна ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

4. За подальшого прогнозованого зменшення попиту на продукцію А адміністрація підприємства передбачає збувати цю продукцію вже за ціною 50 грн. Використовуючи табл. 6.6, зробити розрахунки і висновки про доцільність або помилковість прийнятої адміністрацією стратегії щодо випуску продукції А в умовах спаду попиту на цю продукцію.

Таблиця 6.6

Доходи, витрати, прибуток (зниження ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

5. Фахівці служби маркетингу передбачають, що в умовах жорсткої конкуренції продукцію А, яка має відповідну до ринкових умов реалізації якість, можна буде реалізувати за ціною, не вищою 29 грн. Зробити розрахунки в табл. 6.7 і дати пропозиції.

Таблиця 6.7

Доходи, витрати, прибуток (зниження ціни)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн.	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Прибуток, грн.

Завдання 3. Оцінка прогнозованого обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення граничного доходу з граничними витратами.

Проаналізувати граничний дохід, граничні витрати і граничний прибуток за даними завдання 2 в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Прогноз обсягу виробництва і граничного прибутку

Виробництво продукції А, одиниць	Сукупний дохід, грн.	Сукупні витрати, грн.	Граничний дохід, грн.	Граничні витрати, грн.	Граничний прибуток, грн.

Зробити аналітичний висновок щодо обґрунтування виробництва продукції А для забезпечення максимального прибутку.

Завдання 4. Прогноз обсягу виробництва з використанням методу безбитковості.

Ситуація 1. У приватному бізнесі використовують один автомобіль. Прогнозовані показники експлуатації автомобіля на наступний рік є такими:

корисний пробіг автомобіля згідно з оцінкою – 40 000 км;

сукупні витрати на оплату праці – 15 000 грн.;

сукупні витрати від простою – 9000 грн.;

сукупні експлуатаційні витрати – 18 000 грн.:

валовий дохід – 45 000 грн.

Експлуатаційні витрати залежать від корисного пробігу.

1. Визначити точку беззбитковості (у кілометрах) для прогнозованого періоду.

2. Розрахувати прибутки (збитки) за умов експлуатації автомобіля: 25 000 км, 36 000 км, 40 000 км.

3. Розрахувати точку беззбитковості (у кілометрах), якщо за прогнозом витрати на оплату праці будуть зменшені до 12 000 грош. одиниць.

Ситуація 2. Підприємство роздрібної торгівлі наступного року передбачає реалізувати 50 000 пар взуття. Середня ціна реалізації за пару взуття – 80 грн. Закупівельна ціна за пару взуття – 50 грн.

Сукупні постійні витрати на рік:

оплата праці – 200 000 грн.;

реклама – 40 000 грн.;

інші витрати – 200 000 грн.

1. Визначити критичний обсяг реалізації товару.

2. Обчислити прибуток або збиток магазину, якщо буде реалізовано 45 000 пар взуття.

3. Визначити, скільки пар взуття потрібно реалізувати, щоб одержати 10 000 грош. одиниць прибутку, якщо за реалізацію кожної пари взуття буде введена додаткова оплата 5 грн. Яким при цьому має бути товарообіг?

Ситуація 3. Підприємство передбачає наступного року випустити чотири види продукції. Прогнозовані показники на наступний рік наведені у табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Показники обсягів виробництва

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн.	Сукупні змінні витрати, грн.
	Кількість одиниць	Ціна, грн.	Сума, грн.		
А	500	120			35 000
Б	700	100			42 000
В	600	110			39 000
Г	400	130			30 000
				96 000	

Стратегічний аналіз

Увесь обсяг продукції передбачено повністю реалізувати наступного року.

Сукупні постійні витрати розподіляють між видами продукції пропорційно обсягу її реалізації.

Визначити критичний обсяг виробництва за кожним видом продукції і за продукцією в цілому. Обчислити прибутки (збитки) за кожним виробом та випуском у цілому.

Модульний контроль № 1 (тема 6)

Варіант 1.

1. Сутність SWOT-аналізу.
2. Аналіз споживачів

Завдання

Відкрите акціонерне товариство «Ватра» (ВАТ «Ватра») створено на базі державного торговельного підприємства «Ватра». Чисельність його робітників – 216 осіб, у т. ч. працівників апарату управління – 23 осіб.

Охарактеризуйте перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства. Відповідно вам потрібно щодо кожного фактора відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на їх прояв.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. 1.2. ... і т. д.		
2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. ... і т. д.		

Варіант 2.

1. Аналіз конкурентів.
2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Завдання

ВАТ «Універсам» є самостійним статутним суб'єктом. Середньоспискова чисельність працівників у 2007 р. зменшилась із 37 до 22 осіб. Т/об у сумарному виразі за 2007 рік становив 167337 грн., структура т/об складається з:

- продовольчої групи товарів у сумі 78137 грн.,
- непродовольчої групи в сумі 89200 грн. Торгова площа – 126,6 м. кв.

Основні показники господарської діяльності підприємств:

Показники	2006 р.	2007 р.
1. Т/об, грн.	176450	167337
в т. ч.: прод. товари	80140	78137
непрод. товари	96310	89200
2. Валовий дохід	40160	39202
3. Операційні витрати	32373	37975
4. Товарні запаси разом, грн.	318100	414910
в т. ч.: прод. товари,	268800	372280
непрод. товари	49300	42630
5. Операційний прибуток, грн.	7787	1227

Керівництво комерційною діяльністю ВАТ «Універсам» та функції планування покладено на заступника директора зі загальних питань.

Показники діяльності протягом 2007 р. значно погіршилися.

Значне зниження т/об зумовлено насамперед недостатньою різноманітністю асортименту та високими цінами.

Дослідження ефективності укладення комерційних угод показало недостатній рівень організації основного виду діяльності підприємства.

1. Проаналізуйте сильні й слабкі сторони даного підприємства;
2. Проаналізуйте безпосереднє оточення підприємства.

Варіант 3.

1. Методика проведення SWOT-аналізу.
2. Аналіз діяльності постачальників

Завдання

Вас прийняли на роботу і дали завдання започаткувати діяльність торгово-виробничого підприємства. Товариство займалося продажем електроприладів, товарами продовольчої та непродовольчої груп. Спочатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення витрат, що відбулося протягом останнього часу, негативно позначилося на товарі. Крім того, зростає конкуренція, й організація втрачає репутацію високоякісного реалізатора, хоча витрати при цьому високі.

Складіть список джерел, із яких ви отримаєте інформацію про сильні й слабкі сторони організації, можливості та перешкоди.

Варіант 4.

1. Складання матриці SWOT.
2. Аналіз використання потенціалу підприємства.

Завдання

Вас прийняли на роботу і дали завдання започаткувати середнього розміру виробництво. Організація виробляла галантерейні вироби, шкіряні вироби й аксесуари до них. Спочатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення витрат, що відбулося протягом останнього часу, негативно позначилося на якості. Крім того, зростає конкуренція, й організація втрачає репутацію високоякісного виробника, хоча витрати виробництва високі.

- Відповідно до ситуації впорядкуйте джерела за їхньою надійністю щодо сильних і слабких сторін організації.
- Наскільки ця інформація конфіденційна?

Варіант 5.

1. Аналіз макросередовища підприємства.
2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.

Завдання

ВАТ «Вікторія» займається торговельною діяльністю. В асортименті є продукція різного вжитку. Згідно зі штатним розкладом працюють 276 осіб, із них 36 – управлінський персонал. Оцініть фактори макросередовища.

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер* впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка** ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1. 2. 3. ... і т. д.			
Політичні				
Правові				
Демографічні				
Науково-технічні				
Природні				
Соціально-культурні				

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Брилем С. Ф.* Основы финансового менеджмента / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проєктів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.

Стратегічний аналіз

5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альта-їр-2002, 2003. – 272 с.
6. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117–130.
7. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
8. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с.
9. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
10. *Родионова В. И.* Проектний аналіз. – К: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998. – 368 с.
11. *Родионова В. И., Федоркова Н. В., Чекменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
12. *Фаріон І. Д., Чичун В. А.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз». – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 7.

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Процес формування фінансової стратегії підприємства.*
2. *Фінансова стратегія підприємства.*
3. *Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.*
4. *Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.*
5. *Модель стратегічного аналізу (PIMS).*

7.1. Процес формування фінансової стратегії підприємства

Із генеральною стратегією підприємства нерозривно пов'язана фінансова стратегія, що є основою для розроблення та економічного обґрунтування фінансової програми. Під *фінансовою стратегією* слід розуміти формування системи довготермінових цілей фінансово-господарської діяльності й вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку. Процес формування фінансової стратегії підприємства проходить низку етапів (рис. 7.1).

Визначення загального періоду формування фінансової стратегії залежить від багатьох умов. Головною умовою його встановлення є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку підприємства, – оскільки фінансова стратегія

Стратегічний аналіз

підпорядкована генеральній стратегії, вона не може виходити за межі цього періоду (коротший період формування фінансової стратегії можливий).

Важливою умовою при визначенні періоду формування фінансової стратегії підприємства є можливість передбачити розвиток економіки в цілому, а кон'юнктура тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства, в умовах нинішньої нестабільності розвитку економіки країни не може бути довгою (у середньому в межах трьох років). Умовами визначення періоду формування фінансової стратегії є також галузева належність підприємства, його розмір, стадії життєвого циклу тощо.

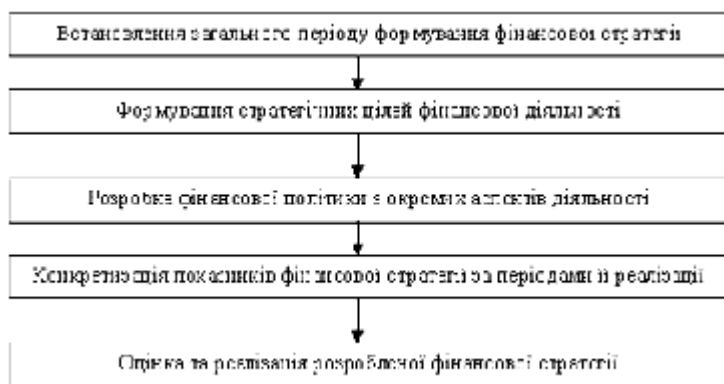


Рис. 7.1. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії підприємства.

При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основну увагу акцентує на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) і максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна мета потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей має забезпечити: формування належних обсяжних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового

ризик у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства і т. інше.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства слід формувати чітко й коротко, відображаючи кожну з цілей у конкретних показниках – цільових стратегічних нормативах. У ролі таких стратегічних нормативів із окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються з власних джерел;
- мінімальна вартість власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;
- мінімальний обсяг грошових активів, що забезпечить поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- допустимий рівень фінансових ризиків за основними напрямками господарської діяльності підприємства.

Найвідповідальніше у формуванні фінансової стратегії підприємства – розроблення фінансової політики, яка є формою реалізації фінансової ідеології таї фінансової стратегії підприємства за найважливішими аспектами фінансової діяльності на окремих етапах її реалізації. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується лише за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, що потребують найефективнішого управління для досягнення головної стратегічної цілі такої діяльності.

Формування фінансової політики з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства може мати багаторівневим. Так, наприклад, у межах політики управління активами підприємства може бути розроблена політика управління оборотними та необоротними активами. Своєю чергою, політика управління оборотними активами може охоплювати як свої окремі блоки управління окремими їх видами і т. ін.

Цільові показники фінансової стратегії конкретизують за періодами її реалізації. У процесі цієї конкретизації забезпечують динамічність системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їхню внутрішню та зовнішню синхронізацію за часом. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також із прогностичними змінами кон'юнктури фінансового ринку, а внутрішня синхронізація – узгодження в часі всіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

У системі забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачають: формування на підприємстві центрів відповідальності різних видів; визначення прав, обов'язків та відповідальності керівників за результати їхньої діяльності; розроблення системи стимулювання працівників за внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

Оцінка напрацьованої фінансової стратегії є прикінцевим етапом розроблення фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими елементами:

- узгодження фінансової стратегії підприємства зі загальною стратегією розвитку. У процесі такої оцінки виявляють ступінь узгодженості цілей, напрямків та етапів реалізації стратегії;
- узгодження фінансової стратегії підприємства з прогностичними змінами зовнішнього фінансового середовища. У процесі такої оцінки визначають, якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогностичному розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку за окремими її сегментами;
- внутрішня фінансова збалансованість стратегії. За такої оцінки визначають, наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямком та часом заходи щодо забезпечення її реалізації;
- можливість реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки розглядають, насамперед, потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів.

Окрім того, оцінюють рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їхнє технічне оснащення з позиції завдань реалізації фінансової стратегії;

- допустимий рівень ризиків при реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки необхідно визначити, наскільки рівень прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку і відповідає фінансовому менталітету її власників та відповідальних фінансових менеджерів. Окрім того, треба оцінити, наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності такого підприємства з позиції можливого розміру фінансових втрат та прогнозування загрози банкрутства;
- результативність розробленої фінансової стратегії. Оцінка результативності фінансової стратегії може бути оцінена, насамперед, на підставі прогнозованих розрахунків системи основних фінансових коефіцієнтів. Водночас можуть бути оцінені й нефінансові результати реалізації розробленої фінансової стратегії – зростання ділової репутації підприємства (гудвіл); підвищення рівня управління фінансовою діяльністю структурних підрозділів (при створенні центрів відповідальності); підвищення рівня матеріального та соціального задоволення фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи матеріального стимулювання за результатами фінансової діяльності та вищого рівня технічної оснащеності робочих місць).

7.2. Фінансова стратегія підприємства

Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії. Звичайно дана стратегія має вигляд довготермінової програми конкретних дій із використанням власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Виділяють такі характерні риси фінансової стратегії.

1. Фінансовий фактор – це найважливіший критичний фактор будь-якого бізнесу у його як тактичному, так і стратегічному аспекті.

2. Фінансовий вимірник – єдиний вимірник усіх ключових характеристик будь-якого бізнесу; фінансовий аспект притаманний кожній спеціалізованій стратегії.

3. Діяльність з розроблення і контролю за реалізацією фінансової стратегії, яка є однією з найцентралізованіших.

Отже, фінансова стратегія – це універсальна стратегія, через яку всі спеціалізовані стратегії інтегруються в єдину та цілісну стратегію організації.

Систему цілей фінансової стратегії слід формувати на основі міні-стратегії організації, і ця система має становити особливу фінансову галузь загального дерева стратегічних цілей організації.

Наведемо загальну характеристику основних стратегічних рішень, прийнятих при формуванні фінансової стратегії.

1. Показники корпоративної стратегії.

У фінансовій стратегії мають бути подані зведені фінансові показники з усіх основних позицій корпоративної стратегії.

2. Рішення щодо оптимізації корпоративних фінансів.

На практиці за цією позицією найчастіше розглядають тактичні фінансові питання, тому завжди треба пам'ятати, що, по-перше, тут йдеться про стратегічні рішення і, по-друге, що дана позиція для різних організацій має бути істотно різною.

3. Фінансово-інвестиційна стратегія.

Слід пам'ятати, що в рамках фінансової стратегії розглядають тільки фінансовий аспект інвестиційної стратегії організації. Сама ж інвестиційна стратегія організації – це самостійний, складний об'єкт управління.

4. Лізинг.

У фінансовій стратегії розглядають лише фінансовий аспект лізингової діяльності організації.

5. Рішення щодо операцій з власними цінними паперами.

Мова має бути тільки про стратегічні рішення про розміщення акцій організації та інших операцій із її цінними паперами.

6. Рішення щодо фінансових ринків.

Ця позиція відбиває сутність стратегічних рішень, пов'язаних із вибором організацією конкретних фінансових ринків, на яких вона передбачає працювати в заданій перспективі.

7. Стратегічні альянси.

До даної позиції належать тільки стратегічні рішення з різних стратегічних альянсів. Інформацію про тактику й техніку здійснення таких рішень звичайно не наводять.

8. Рішення щодо венчурного капіталу. Ці стратегічні рішення наводять без опису механізмів і процедур їх прийняття.

9. Поглинання і злиття.

Такі рішення та їхню ціну розглядають у відповідних фінансових показниках.

Аналіз змісту описаних стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності організації. Тому розроблення обґрунтованої фінансової стратегії слугує основою для забезпечення життєдіяльності організації в довготерміновій перспективі. Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, що відбивають взаємини із фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також із окремими підрозділами всередині організації.

Закінчуючи розгляд функціональних стратегій, слід зазначити, що залежно від різноманітності конкретних функціональних відмінностей діяльності різних організацій можна розглядати й інші, крім проаналізованих у даному посібнику, функціональні стратегії. Наприклад, такі, як: інвестиційна стратегія; стратегія в галузі НДДКР; інформаційна стратегія; стратегія матеріально-технічного забезпечення; стратегія розвитку загального управління організацією та ін.

7.3. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що на Україні переважають невеликі підприємства, цей метод вельми привабливий для практичного застосування.

Під час аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначають на основі двох груп факторів:

- 1) *внутрішнього становища підприємства;*
- 2) *зовнішнього становища підприємства.*

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дає змогу здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

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

- 1) *фінансова сила підприємства;*
- 2) *конкурентспроможність підприємства і його становище на ринку;*
- 3) *привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство;*
- 4) *стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство.*

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у табл. 7.1. Зауважимо, що до кожної групи може бути віднесено й інші показники.

При формулюванні критеріїв оцінки потрібно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, окреслені перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів та цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка і визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунто-

вних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів із внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування слід супроводжувати кількома організаційними етапами.

- **Початковий етап** – підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачають ввести у групу розроблення стратегії. У великих компаніях цю функцію (принаймні, її технічна сторона) покладають на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робочу групу формують із представників керівництва фірми, менеджерів й аналітиків. Координатором і керівником групи розроблення стратегії є зовнішній консультант, який має цінний досвід у розроблення та реалізації бізнес-стратегій.

Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які мають працювати паралельно. На цьому етапі обирають керівників робочих підгруп із числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів.

- **Розроблення критеріїв оцінки.** На цьому етапі під час сесії-семінару необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерію оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), встановлюють суму кінцевих зважених оцінок і вибирають рекомендовану стратегію.
- **Узгодження стратегії між підгрупами.** Підсумком цього етапу стратегічної сесії-семінару є розроблення для підприємства однієї чи кількох можливих стратегій. У разі високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватися у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати «у запасі» дві–три

стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватимуть через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Таблиця 7.1

Перелік ключових критеріїв, що використовують у методі SPACE

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none">• виробничі витрати;• рентабельність вкладеного капіталу;• стабільність отримання прибутку;• рентабельність інвестицій;• ліквідність;• структура заборгованості;• здатність до підвищення рівня капіталізації і залучення коштів
2. Конкурентноспроможність підприємства і його становище на ринку	<ul style="list-style-type: none">• 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
3. Привабливість сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none">• характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі);• стадія життєвого циклу сектора (галузі);• залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури;• суспільна привабливість сектора (галузі);• використання виробів галузі в інших галузях
4. Стабільність сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none">• тривалість життєвого циклу сектора (галузі) й стадія розвитку;• ступінь інновативності сектора (галузі);• маркетингові та рекламні можливості у галузі;• стабільність прибутку (рентабельності);• ступінь впливу закордонного капіталу

Тепер розглянемо техніку проведення розрахунків за методом SPACE.

Згідно з оригінальною методикою аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, котрі оцінюють, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Для спрощення прикладу ми не будемо визначати набір факторів щодо кожного з критеріїв, наведених у табл. 7.2. Замість цього зосередимося на отриманні зваженої оцінки (в балах) стосовно кожного критерію і в цілому кожної групи.

Таблиця 7.2

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв
за методом SPACE для компанії «Етна»**

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства – ФС			8,4
рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	3,6
стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
ліквідність	8	0,3	2,4
Конкурентноспроможність підприємства – КП			2,3
частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
рентабельність продажу	6	0,2	1,2
Привабливість галузі – ПС			6,3
характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,4
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
Стабільність галузі – СТ			3,0
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
ступінь інновативності галузі	1	0,4	0,4
маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6

Припустимо, що потрібно проаналізувати стратегічні позиції компанії «Етна», яка є середнім за обсягами діяльності фармацевтичним підприємством. Для оцінки фінансової сили підприємства обрано такі критерії, як рентабельність власного капіталу, стабільність отриманого прибутку та ліквідність. Кожен із критеріїв оцінюють за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів за звітний рік (рентабельність та ліквідність) або абсолютні величини і середнє квадратичне відхилення часового ряду, складеного з показників прибутку за ряд попередніх періодів.

Кожному критерію присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку щодо кожного критерію і групи критеріїв у цілому. У прикладі, наведеному у табл. 7.2, зважена оцінка фінансової сили компанії «Етна» висока – 8,4 бала. Непогане значення має також показник привабливості галузі – ПС, який дорівнює 6,3 бала. Разом із тим, оцінки стабільності галузі та конкурентноспроможності підприємства є низькими – 3,0 і 2,3 бала відповідно.

На відміну від методики СОТ, процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій перебуває підприємство. На наступному етапі отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 7.2).

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$ за формулами:

$$x = ПС - КП; y = ФС - СТ$$

У прикладі з компанією «Етна» ці координати дорівнюють:

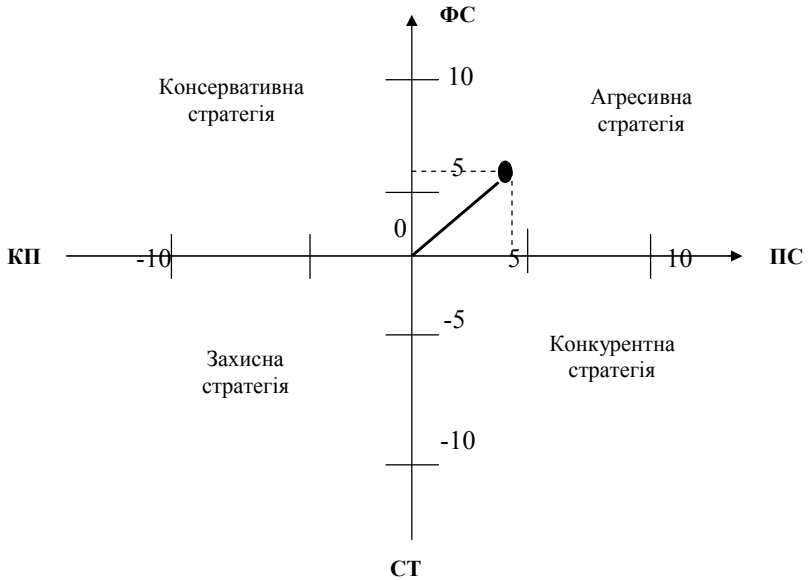
$$x = 6,3 - 2,3 = 4,0$$

$$y = 8,4 - 3,0 = 5,4$$

Отже, в системі координат, зображеній на рис. 7.2, потрібно відкласти точку $P(4; 5,4)$ у правому верхньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії.

Отже, згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, компанія «Етна» має дотримуватись агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієн-

тів. Становище підприємства на ринку дає змогу активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.



Умовні позначення:

ФС – фінансова сила підприємства;

ПС – привабливість сектору (галузі);

КП – конкурентноспроможність підприємства;

СТ – стабільність сектору (галузі).

Рис. 7.2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE.

7.4. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі, як ми вже згадували раніше, не завжди сприяє правильній оцінці ситуації, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом подання чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, в т. ч. до методу SPACE.

Для того, щоб зрозуміти користь від подання показників у вигляді довірчих інтервалів, розглянемо приклад, у якому все складається не так однозначно, як у випадку з компанією «Етна».

У табл. 7.3 наведені оцінки у вигляді довірчих інтервалів. Звичайно, інтервали відображають діапазон можливих змін кожного показника значно краще, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель, яка використовують у методі SPACE.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат замість вектора побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1, y_2)$, $P_2(x_2, y_1)$.

Трансформуємо формулу $x = PC - KP$; $y = \Phi C - CT$ для довірчих інтервалів:

$$\begin{aligned} [x_1, x_2] &= [PC_1, PC_2] (-) [KP_1, KP_2]; \\ [y_1, y_2] &= [\Phi C_1, \Phi C_2] (-) [CT_1, CT_2]. \end{aligned}$$

Отже, використовуючи дані, взяті з табл. 7.3, розраховуємо значення координат точок P_1 і P_2 :

$$\begin{aligned} [x_1, x_2] &= [6.0; 7.6] (-) [1.9; 3.1] = [4.1; 5.7]; \\ [y_1, y_2] &= [4.0; 5.3] (-) [3.0; 5.0] = [-1.0; 2.3]. \end{aligned}$$

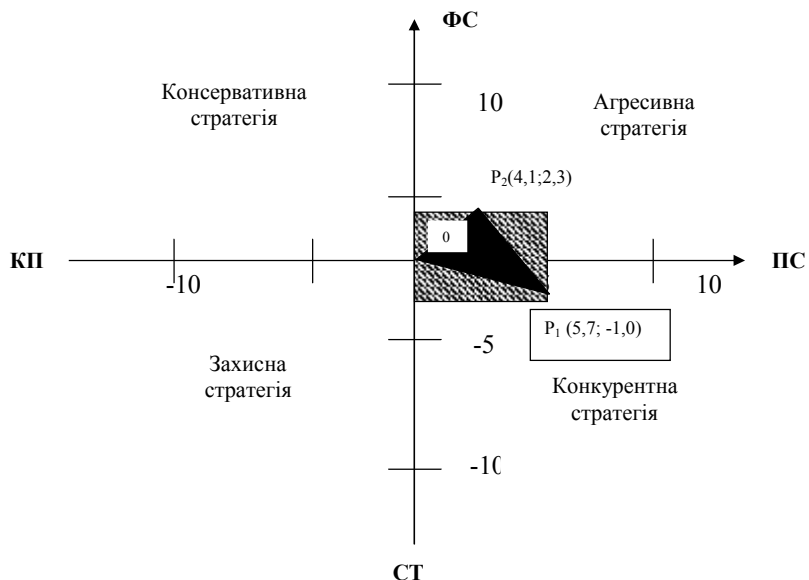
Тепер маємо точки $P_1(5,7; -1,0)$ і $P_2(4,1; 2,3)$, які позначаємо на системі координат (рис. 7.3) і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат. Точка Р потрапила у правий нижній квадрант, а точка Р – у правий верхній. Це означає, що підприємство має розробляти «про запас» окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

Таблиця 7.3

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв
за методом SPACE (у форматі довірчих інтервалів)**

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства – ФС			4,0–5,3
рентабельність вкладеного капіталу	4–5	0,4	1,6–2,0
стабільність отримання прибутку	3–5	0,3	0,9–1,5
ліквідність	5–6	0,3	1,5–1,8
Конкурентоспроможність підприємства – КП			1,9–3,1
частка підприємства на ринку	1–2	0,5	0,5–1,0
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2–3	0,3	0,6–0,9
рентабельність продажу	4–6	0,2	0,8–1,2
Привабливість галузі – ПС			6,0–7,6
характеристика конкурентної ситуації	7–9	0,3	2,1–2,7
стадія життєвого циклу галузі	6–7	0,4	2,4–2,8
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5–7	0,3	1,5–2,1
Стабільність галузі – СТ			3,0–5,0
тривалість життєвого циклу галузі	5–7	0,4	2,0–2,8
ступінь інновативності галузі	1–3	0,4	0,4–1,2
маркетингові та рекламні можливості	3–5	0,2	0,6–1,0

Така ситуація трапляється далеко не щоразу, коли довірчі інтервали застосовують у методиці SPACE. Якщо би точки P_1 і P_2 потрапили у один і той самий квадрант, це дало б змогу впевнено зосередитися на визначеній стратегії, оскільки довірчі інтервали зводять до мінімуму помилки (як правило, при професійному підході до аналізу фактичні значення показників майже ніколи не виходять за межі «коридору», визначеного межами довірчого інтервалу).



Умовні позначення:

ФС – фінансова сила підприємства;

ПС – привабливість сектора (галузі);

КП – конкурентоспроможність підприємства;

СТ – стабільність сектору (галузі).

Рис. 7.3. Трикутник рекомендованих стратегій (метод SPACE з використанням довірчих інтервалів).

Отже, в умовах невизначеності числові дані у методиці SPACE можна перетворювати на формат довірчих інтервалів і проводити аналіз, оперуючи діапазонами чисел. Це дає змогу впевненіше окреслювати стратегічний трикутник і завчасно готувати різні сценарії стратегічної поведінки залежно від змін у зовнішньому середовищі, що очікують підприємство.

7.5. Модель стратегічного аналізу (PIMS)

Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою та вірогідністю використовуваної інформації. Найзмістовнішою базою даних про великі промислові корпорації та дійовим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних (проект) PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Проект PIMS у перекладі російською мовою означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». PIMS це спроба узагальнити всі змінні, які впливають на довготермінову прибутковість компаній.

Модель розроблено в 1960-х рр. у корпорації «Дженерал Електрик». Базу даних цієї моделі формують в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (штат Массачусетс), охоплюючи майже 3000 фірм Північної Америки і Європи. Ця модель, що використовує близько 100 змінних, дає змогу виявити 67% факторів успіху окремої компанії. В основу проекту покладено багатофакторні регресійні моделі, котрі сприяють порівняти дані, що характеризують діяльність фірм, які належать до однієї галузі.

За допомогою цієї моделі окрема фірма може отримати відповідь на два головних питання: «Які фактори та якою мірою впливають на рентабельність у галузі?» «Як змінюється віддача від інвестицій при зміні стратегії й умов на ринку?» Процедура одержання відповідей на ці питання така. Фірма скеровує в Інститут стратегічного планування дані про результати своєї господарської діяльності. В обмін на подання цих даних за визначену плату інститут проводить статистичні зіставлення показників діяльності даної фірми з іншими компаніями. При цьому нема прямих зіставлень, і гарантує конфіденційність стосовно даних фірми. Інститут, в свою чергу, скеровує звіт фірмі, в якому зазначено, наскільки показники фірми відповідають усередненій щодо галузі «нормативній» рентабельності з урахуванням її становища на ринку і в галузі, структури капіталу, зміни умов господарської діяльності. Повідомляє також інформацію про фактори, що впливають на прибуток.

Відповідно до роботи А. Стерліна, найістотнішими факторами, що впливають на показники ефективності окремих фірм, є:

1. *Вертикальна інтеграція.* Якщо підприємство функціонує в стабільному середовищі, вертикальна інтеграція впливає на результати господарської діяльності позитивно, й, навпаки, в умовах нестабільного середовища підприємства з розвинутішою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

2. *Капіталомісткість.* Більш капіталомісткі підприємства, за інших рівних умов, мають нижчий рівень рентабельності та прибутку, ніж менш капіталомісткі.

3. *Відносна якість продукції.* Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище, ніж продукцію їхніх основних конкурентів, мають кращі фінансові результати.

4. *Продуктивність.* Підприємства з вищим рівнем продуктивності праці виявляються рентабельнішими. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

5. *Конкурентна позиція бізнесу.* Підприємства, що мають більшу щодо основних конкурентів частку ринку, мають і вищий прибуток та більший потік доходів.

6. *Зміна частки обслуговуваного ринку.* Зі зростанням темпів обслуговуваного ринку зростає й абсолютне значення одержуваного прибутку.

7. *Інновації.* Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності в тому випадку, якщо підприємство має сильну позицію на ринку.

Звичайно об'єктом аналізу PIMS є СБО, за кожною з яких збирають різноманітну інформацію: про результати господарської діяльності; постачальників; споживачів; конкурентну ситуацію; виробничо-технічні процеси; господарські зв'язки; фінансові засоби; прогнози зміни обсягів виробництва та цін на сировину.

До недоліків моделі PIMS відносять: відсутність таких показників, що описують структуру управління і науково-технічну політику підприємства, методи та стиль управління. Обмеженням цієї моделі є той факт, що дані про діяльність підприємств охоплюють мінімум трирічний період. Тому об'єкт дослідження PIMS – підприємства, що закріпилися на певному ринку.

Модель PIMS так само, як і методи портфельного аналізу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. *Що таке фінансова стратегія і як вона формується?*
2. *Визначте умови формування фінансової стратегії.*
3. *Назвіть стратегічні нормативи в аспекті фінансової діяльності підприємства.*
4. *Назвіть основні напрями формування фінансової політики.*
5. *Визначте елементи розроблення фінансової стратегії підприємства.*
6. *Дайте характеристику метода SPA CE.*
7. *Перерахуйте організаційні етапи процесу практичного застосування методу SPACE. Що роблять члени робочої групи на кожному з етапів?*
8. *Як побудовано вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE?*
9. *Для чого використовують метод довірчих інтервалів у аналізі за методом SPA CE?*
10. *Поясніть, як визначити діапазон рекомендованих стратегій у разі, коли у методі SPACE використовують довірчі інтервали?*
11. *Призначення й сфера застосування моделі PIMS.*

Завдання і тести

Завдання 7.1. Охарактеризувати умови і методика застосування матриці «Важливість / Результативність»:

- ✓ мета;
- ✓ фактори важливості;
- ✓ фактори результативності;
- ✓ способи побудови матриці;
- ✓ стани аналізу за її допомогою.

Завдання 7.2. Розкрити сутність, мету та умови використання:

- ✓ дискримінантного аналізу;
- ✓ кластерного аналізу.

Завдання 7.3. Розкрити зміст, оцінити переваги і недоліки наведених нижче методів прогнозування:

- ✓ дискримінантний аналіз;

Стратегічний аналіз

- ✓ факторний аналіз;
- ✓ компонентний аналіз;
- ✓ кластерний аналіз;
- ✓ регресійний аналіз.

Завдання 7.4. Розкрити наступні поняття (методи) з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:

- ✓ канали розподілу
- ✓ дендрит;
- ✓ матриця відстаней;
- ✓ вибірка;
- ✓ екстраполяція;
- ✓ моделювання;
- ✓ часові ряди;
- ✓ дерево цілей.

Завдання 7.5. Охарактеризувати якісні методи прогнозування, оцінити їх переваги і недоліки:

- ✓ методи індивідуальних експертних оцінок;
- ✓ метод написання сценарію;
- ✓ метод «інтерв'ю»;
- ✓ методи колективних експертних оцінок;
- ✓ метод Дельфі;
- ✓ «мозкова атака»;
- ✓ метод «комісії».

Завдання 7.6. Дати характеристику кількісних методів прогнозування, оцінити їх переваги і недоліки:

- ✓ методи екстраполяції:
 - метод найменших квадратів;
 - метод рухомих середніх;
 - метод експоненціального згладжування;
- ✓ методи кореляційно-регресійного аналізу:
 - методи кореляції трендів;
 - методи регресійного аналізу;
- ✓ методи моделювання:
 - структурне моделювання;
 - сітьове моделювання;
 - матричне моделювання.

Завдання 7.7. Розкрити сутність, мету та обґрунтувати умови використання методів прогнозування банкрутства за допомогою:

- ✓ Z-рахунку Альтмана;
- ✓ коефіцієнта Таффлера;
- ✓ A-рахунку Аргенті;
- ✓ R-моделі Іркутської державної економічної академії;
- ✓ коефіцієнтів втрати та відновлення платоспроможності.

Завдання 7.8. Оцінити можливість використання наступних методів для прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств:

- ✓ Z-рахунку Альтмана;
- ✓ коефіцієнта Таффлера;
- ✓ A-рахунку Аргенті;
- ✓ R-моделі Іркутської державної економічної академії;
- ✓ коефіцієнтів фінансового стану.

Завдання 7.9. Визначити й описати кризові фактори:

- ✓ за місцем виникнення;
- ✓ за наслідками;
- ✓ за ступенем впливу
- ✓ за часом дії;
- ✓ за ступенем взаємообумовленості;
- ✓ за визначенням.

Завдання 7.10. Навести приклади кризових факторів і оцінити їх практичний аспект для вітчизняної економіки:

- ✓ міжнародні кризові фактори:
 - загальноекономічні;
 - політичні;
 - пов'язані з діяльністю іноземних партнерів;
- ✓ національні кризові фактори:
 - демографічні;
 - економічні;
 - політичні;
 - соціальні;
 - науково-технічні;
 - природні.

Завдання 7.11. Розкрити методичні засади використання наведених нижче методів та обґрунтувати умови їх використання для діагностики загрози банкрутства:

- ✓ розрахунок показників-індикаторів кризового стану;

- ✓ побудова балансових моделей;
- ✓ побудова матриць фінансової рівноваги;
- ✓ побудова графіків;
- ✓ побудова статистичних моделей;
- ✓ експертні методи;
- ✓ побудова рейтингових систем.

Тестові завдання

1. При кластерному аналізі ступінь подібності при виборі змінних не можна визначати за допомогою:

- 1) евклідової відстані;
- 2) коефіцієнта кореляції;
- 3) коефіцієнта асоціативності;
- 4) методу відстані від еталона.

2. Який із наведених методів є найкращим для оцінки результатів кластерного аналізу і перевірки обґрунтованості рішень:

- 1) тести значимості для ознак, необхідних при складанні кластерів;
- 2) повторна вибірка;
- 3) тести значимості для зовнішніх ознак;
- 4) процедури Монте-Карло.

3. Який із наведених методів прогнозування є якісним:

- 1) метод рухомого середнього;
- 2) метод інтерв'ю;
- 3) побудова трендів;
- 4) методи екстраполяції.

4. Які з наведених нижче методів прогнозування є кількісним:

- 1) матричне моделювання;
- 2) метод написання сценарію;
- 3) метод експертних оцінок;
- 4) метод Дельфі.

5. Сукупність усіх можливих значень випадкових змінних описують:

- 1) вибіркою;

- 2) генеральною сукупністю;
- 3) стратифікованою сукупністю;
- 4) правильної відповіді нема.

6. Яка з наведених нижче характеристик показників матриці фінансової рівноваги характеризує нестабільне і проблематичне становище підприємства (квадрант «Дилема»):

- 1) $РГД = 0, РФД < 0, РГФД < 0$;
- 2) $РГД < 0, РФД = 0, РГФД < 0$;
- 3) $РГД < 0, РФД < 0, РГФД < 0$;
- 4) $РГД > 0, РФД = 0, РГФД > 0$,

де $РГД$ – результат господарської діяльності; $РФД$ – результат фінансової діяльності; $РГФД$ – результат фінансово-господарської діяльності.

7. Регресійний аналіз застосовується при прогнозуванні:

- 1) на короткотермінову перспективу;
- 2) на короткотермінову і середньотермінову перспективу;
- 3) середньотермінову і довготермінову перспективу;
- 4) довготермінову перспективу.

8. Який із наведених методів не використовують для прогнозу на короткотермінову перспективу:

- 1) регресійний аналіз;
- 2) метод рухомого середнього;
- 3) метод експоненціального згладжування;
- 4) методи математичного моделювання.

9. Відповідно до якого значення Z-рахунку Альтмана у підприємства виникає висока загроза банкрутства:

- 1) до 1,8;
- 2) від 1,8 до 2,7;
- 3) від 2,8 до 2,9;
- 4) понад 3,0.

10. Метод бальної оцінки «рахунок А-Агенті» належить до методів:

- 1) графічних методів діагностики загрози банкрутства;
- 2) багатомірних статистичних моделей;
- 3) експертних оцінок;
- 4) рейтингових систем оцінки.

11. Метод Z-рахунку Альтмана належить до:

- 1) експертних оцінок;

Стратегічний аналіз

- 2) графічних методів діагностики загрози банкрутства;
- 3) багатомірних статистичних моделей;
- 4) рейтингових систем оцінки.

12. Визначте, який із наведених нижче показників не належить до групи «Недоліки» у моделі бальної оцінки А-Агенті:

- 1) незбалансоване правління;
- 2) чутливість до змін;
- 3) недоліки обліку;
- 4) надмірне розширення торгівлі.

13. Яка з наведених нижче умов характеризує приховану кризу в моделі життєспроможності мікроекономічної системи:

- 1) $SL = \{0, 1, 1, 1\}$;
 - 2) $SL = \{0, 0, 1, 1\}$;
 - 3) $SL = \{0, 0, 1, 1\}$;
 - 4) $SL = \{0, 0, 0, 0\}$,
- де $SL = \{S(L1), S(L2), S(L3), S(L4)\}$;
 $S(L) = \{1, \text{якщо } L \geq 0; 0, \text{якщо } L < 0\}$.

14. Визначте, за якою факторною моделлю розраховують коефіцієнт Таффлера:

- 1) кратною;
- 2) адитивною;
- 3) мультиплікативною;
- 4) комбінованою

15. Який показник не використовують у R-моделі Іркутської державної економічної академії:

- 1) власний капітал;
- 2) власний оборотний капітал;
- 3) чистий прибуток;
- 4) інтегральні затрати.

16. Яке значення PAS-коефіцієнта свідчить про незадовільну тенденцію і високий фінансовий ризик:

- 1) 15;
- 2) 50;
- 3) 65;
- 4) 90.

17. Якої конкурентної стратегії дотримуються фірми, в яких конкурентною перевагою є інновації:

- 1) коммутантна;
- 2) експлерентна;
- 3) патіентна;
- 4) віолентна.

18. Який із наведених нижче параметрів належить до внутрішніх при побудові матриці стратегічного вибору:

- 1) характеристики ринку;
- 2) завоювання частки ринку;
- 3) взаємини з покупцями;
- 4) ступінь децентралізації.

19. До основних способів формування конкурентних переваг не належать:

- 1) нарощування обсягу випуску;
- 2) зменшення витрат;
- 3) підвищення якості;
- 4) поліпшення сервісу.

20. При виявленні конкурентних переваг звичайно використовується:

- 1) аналіз внутрішніх факторів росту підприємства;
- 2) аналіз трендів ринку і перспектив розвитку з урахуванням зміни технологій і структури ринку;
- 3) аналіз потенціалу ринку і перспектив розвитку при незмінності технологій і структури ринку;
- 4) аналіз дій конкурентів при зміні технологій і структури ринку.

21. Для показника конкурентоспроможності характерні наступні ознаки:

- 1) порівняльність;
- 2) динамічність;
- 3) правильні відповіді 1 і 2;
- 4) стійкість.

22. Еталонним вважають підприємство, яке:

- 1) має найбільші конкурентні переваги серед групи оцінюваних підприємств;
- 2) має максимальні показники серед групи оцінюваних підприємств;
- 3) має показники, що наближаються до 1;

Стратегічний аналіз

4) правильної відповіді немає.

23. Виявлення та визначення характеру взаємозв'язків між процесами у різних компаніях і побудова прогнозів на перспективу – це завдання етапу:

- 1) планування бенчмаркінгового проекту;
- 2) дослідження бенчмаркінгового проекту;
- 3) аналізу бенчмаркінгового проекту;
- 4) адаптації бенчмаркінгового проекту.

24. Конкурентний аналіз особливостей продукту належить:

- 1) реверсивному бенчмаркінгу;
- 2) конкурентному бенчмаркінгу;
- 3) процесному бенчмаркінгу;
- 4) глобальному бенчмаркінгу.

25. Багатофакторний підхід до позиціювання підприємства на ринку притаманний моделям:

- 1) BCG та Shell/DPM;
- 2) BCG та GE/McKinsey;
- 3) Shell/DPM та GE/McKinsey;
- 4) тільки GE/McKinsey.

26. У таблиці визначити рекомендовані стратегії та сектори бізнесу відповідно до моделі BCG:

Таблиця

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	
	Домагатися збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	

27. У таблиці визначити рекомендовані стратегії та сектори матриці відповідно до моделі GE/McKinsey:

Таблиця

Позиції матриці	Рекомендовані стратегії
«Переможець» (1)	
	Зростання
Сумнівний бізнес	
Середній бізнес	
Генератор прибутку	
«Переможений» (1)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (2)	
	Вихід бізнесу

28. Яка з матриць аналізу конкурентних позицій орієнтована насамперед на поточний і перспективний аналіз:

- 1) матриця спрямованої політики;
- 2) матриця «Привабливість галузі / Позиція у конкуренції»;
- 3) матриця «Зростання галузі / Частка ринку»;
- 4) усі варіанти правильні.

29. Якщо у центрі уваги менеджерів є життєвий цикл виду бізнесу, оптимальним вважають таку послідовність розвитку позицій компанії:

- 1) від позиції «Генератор грошових коштів» до позиції «Подвоєння обсягу виробництва»;
- 2) від позиції «Генератор грошових коштів» до позиції «Лідер у бізнесі»;
- 3) від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу» до «Стратегії часткового зростання» або «Стратегії згортання»;
- 4) від позиції «Стратегія посилення конкурентних переваг» до позиції «Генератор грошових коштів».

30. Якщо підприємство займає сильну позицію у непривабливій галузі за моделлю Shell/DPM, то це позиція:

- 1) «Стратегія зростання»;
- 2) «Лідер бізнесу»;
- 3) «Стратегія генератора коштів»;
- 4) «Стратегія посилення конкурентних переваг».

31. Якщо підприємство має високий рівень переваг у галузі з низьким рівнем привабливості за моделлю GE/ McKinsey, то воно займає позицію:

- 1) генератор прибутку;
- 2) переможений;
- 3) переможець;
- 4) сумнівний бізнес.

32. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовують за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, воно залежить від минулого досвіду, це рішення називається

.....

.....

.....

33. Гіпотеза про однозначне очікування майбутнього стану зовнішнього середовища, коли визначають одну головну мету, потребує прийняття стратегічного управлінського рішення за допомогою окреслення задачі

програмування.

34. Метод аналізу затрат і результатів передбачає вибір

.....

.....

.....

35. У теорії ігор ситуація, коли один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, називається

.....

.....

36. Оптимальним стратегічним управлінським рішенням із погляду критерію Вальда є варіант із найбільшими доходами в

.....

37. Критерій прийняття рішення Севіджа по-іншому називається критерій

.....

.....

.....

38. Для прийняття рішення в умовах невизначеності за допомогою дисперсії і стандартного відхилення необхідно знати розподіл

фінансових потреб тих компонентів капіталу, вартість яких є

.....
47. Прибуток як економічна категорія – це
.....
.....

.....
48. Валовий прибуток – це
.....
.....

.....
49. Яким буде фінансовий результат від операційної діяльності підприємства, з урахуванням наступної інформації:

- валовий прибуток – 28000 грн.;
- доходи від операційної оренди активів – 6000 грн.;
- адміністративні витрати – 12000 грн.;
- витрати на збут – 7000 грн.;
- інші операційні витрати – 4000 грн.;

а)

50. Яким буде прибуток від звичайної діяльності, якщо:

- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – 40000 грн.;
- прибуток від операційної діяльності – 60000 грн.;
- податок на прибуток – 30%;

а)

51. Критичний обсяг реалізації, який забезпечує одержання бажаного прибутку, – це
.....
.....

.....
52. Яким буде приріст рентабельності продукції, якщо ціна виробу за прогнозом – 20 грн., фактично – 22 грн., собівартість за прогнозом – 15 грн., фактично – 16 грн.

а) %;

53. Який рівень виробничо-фінансового левериджу, якщо відома наступна інформація;

- приріст обсягу реалізації – 20%;
- приріст валового прибутку – 60%;

- приріст прибутку до оподаткування – 70%;
- приріст чистого прибутку – 75%:

а) $ЛВ = \dots$; $ЛФ = \dots$; $ЛВФ = \dots$;

де $ЛВ$ – виробничий леверидж; $ЛФ$ – фінансовий леверидж; $ЛВФ$ – виробничо-фінансовий леверидж?

54. До основних процесів належить :

а)

б)

в)

55. Диференціація – це

.....

56. Стратегія випередження та використання пов'язаних із нею конкурентних переваг спрямована на

.....

Задачі

Задача 7.1. Проаналізувати стратегію фірми «АВ» (Кондитерська фабрика «Марка»), показники та елементи стратегії фірм-конкурентів «АВіС» і «АВКО», визначити ті аспекти, які можна запозичити у конкурентів. Відзначити, якої стратегії слід дотримуватися фірмі «Rosh» для забезпечення зростання рентабельності.

Вихідні дані: Фірма «АВ» виробляє високоякісну кондитерську продукцію – торти, цукерки. Продукція фірми «АВ» – символ першокласного шоколаду. Протягом останніх років продукція фірми «АВ» стабільно давала своїм власникам 20 і більше відсотків прибутку. Київська фабрика «Марка» була заснована близько 80 років тому, і вона зуміла сформувати собі імідж підприємства, над яким не владний час. Недавно її викупив один із провідних інвесторів України, і фабрика змінила назву на «АВ». Фірма володіє 70% вітчизняного ринку кондитерської продукції, вона рідко розширює асортимент, а її продукція має високу гарантію якості.

Стратегічний аналіз

Проте протягом останнього часу фірмі доводиться насилу стримувати натиск двох потужних конкурентів – Львівської компанії «АВіС» і Донецького концерну «АВКо». Тому власники фірми вирішили розширити виробництво за рахунок збільшення асортименту продукції і подарункових акцій. Нині асортимент становлять: торти, тістечка, шоколадні цукерки, карамель. Планують впровадити на ринок нову продукцію, що також успадковуватиме репутацію фірми.

Фірма теж має намір докласти великих зусиль для поширення обсягів експорту продукції на зовнішні ринки, частка якого нині становить лише 18% від загального обсягу продажу фірми. Але рада директорів вирішила спочатку реалізувати проект стратегічного бечмаркінгу. Робоча група, призначена для здійснення бечмаркінгового проекту визначила двох конкурентів фірми «АВ» – це компанія «АВіС» і концерн «АВКо». На зарубіжному ринку основними конкурентами компанії є компанії «Марс» і «Херші». Компанія «АВіС» – лідер серед вітчизняних компаній на зовнішньому ринку, близько 40% її продажу здійснюють за кордоном. Крім того, фірма «АВіС» здійснює потужну рекламну кампанію для збільшення продажу на вітчизняному ринку. Нині концерн «АВКо» значно розширив асортимент продукції. Окрім того, асортимент товарів концерну «АВКо» до його розширення перевищував асортимент компанії «АВ» у 5 разів.

Таблиця 7.1

Показники	«АВ»	«АВіС»	«АВКо»
Рентабельність інвестованого капіталу, %	20	35	45
Рентабельність продажу, %	23	20	24
Оборотність капіталу, разів	1,4	2	6
Частка ринку, %	5	8	9
Зростання річних обсягів продажу, %	6	8	15

Показники	«АВ»	«АВіС»	«АВКо»
Тип зростання	?	Укладання субпідрядних угод	Збільшення кількості клієнтів
Напрямки інвестування	?	Реальні активи, дослідження і розробки	Маркетинг, дослідження і розробки
Географічні ринки	?	Регіональний ринок	Регіональний ринок
Ключові сегменти	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці
Конкурентні переваги	?	Інновації, нова продукція	Асортимент, інновації

Завдання 7.2. Проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії «Аліса» за допомогою моделей BCG та GE/McKinsey. Самостійно визначити максимальний бал і оцінку для кожного фактора, що характеризують конкурентні позиції одного з підрозділів компанії «Аліса». Порівняти результати, отримані з використанням різних моделей. Обґрунтувати висновки.

Вихідні дані: Компанія «Аліса» охоплює 4 сектори бізнесу: 1) підрозділ «А» (авіарейси); 2) підрозділ «Л» (ремонт літаків), 3) підрозділ «І» (інформаційні послуги); 4) підрозділ «С» (туризм). Показники відповідних галузей економіки і частки підрозділів компанії «Аліса» наведені у таблиці:

Таблиця 7.2

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу лідера галузі, млн. грн.	Відносна частка на ринку, %
Підрозділ «А»	12,10	3	35,62	
Підрозділ «Л»	5,02	1,2	65,40	
Підрозділ «І»	0,78	15	1,20	
Підрозділ «С»	3,42	25	3,84	

Стратегічний аналіз

Завдання 7.3. Побудувати поточний і прогнозний профіль бечмаркінгу компанії «УТ». За результатами дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження нового виду послуг.

Вихідні дані: Компанія «УТ» вирішила реалізувати бечмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах власників – розширення мережі та збільшення числа абонентів. Для цього було встановлено основні критерії, які слід дослідити, – збільшення асортименту послуг і збереження невисокої абонплати. Основними індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) високий рівень сервісу; 2) надійність зв'язку; 3) низькі тарифи.

За результатами маркетингового дослідження ринку в групу «бечмарк» було введено 4 компанії, серед яких виділено «УМС», котру оцінена як найпотужнішу компанію, з ефективною стратегією розвитку. Оцінку виставляли за 10-бальною шкалою. Прогноз зростання у відсотках до поточної оцінки наведено у таблиці:

Таблиця 7.3

Критерії аналізу	Оцінка компанії «УТ», % до показників компанії «УМС»	Прогноз зростання, %	
		«УТ»	«УМС»
Рівень сервісу	75	+15	+20
Надійність зв'язку	60	+20	0
Співвідношення ціна/якість	80	+ 25	+ 15

Практичні завдання

Завдання 7.1

Мета виконання даного завдання – підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо прогнозування обсягів продажу продукції. На основі наведеної в таблиці інформації:

1) проаналізувати характер витрат залежно від обсягу випущеної продукції і згрупувати їх на умовно-постійні та змінні;

2) розрахувати «точку беззбитковості»:

а) методом маржинального доходу;

б) графічним методом.

3) скласти Звіт про фінансові результати в «точці беззбитковості»:

Звіт про фінансові результати в «точці беззбитковості»:

№ за/п	Показники	Всього, грн.	На одиницю продукції, грн.
1	Виручка		
2	Змінні витрати		
3	Маржинальний дохід		
4	Постійні витрати		
5	Чистий прибуток		

4) визначити обсяг реалізації, що забезпечить підприємству прибуток 200000 грн.;

5) розрахувати, як зміняться «точка беззбитковості» й обсяг очікуваного прибутку, якщо змінні витрати на одиницю продукції зменшаться на 15%;

6) розрахувати величину витрат, якщо обсяг реалізації збільшиться на 25%.

Вихідні дані:

Витрати на весь випуск продукції (**00G шт.) за ціною 1000/(**)грн.	Сума, грн	Умовно-постійні витрати, грн.	Змінні витрати, грн.
1. Проценти за кредит	1200		
2. Сировина і матеріали	340000		
3. Відрядна заробітна плата і відрахування на соціальне страхування	196000		
4. Амортизація обладнання на період випуску продукції	24000		
5. Адміністративні витрати	25000		
6. Витрати на оренду приміщення	10000		
7. Витрати на оренду обладнання	12000		
8. Витрати на придбання ліцензії на випуск продукції	50000		

Стратегічний аналіз

Витрати на весь випуск продукції (**00G шт.) за ціною 1000/(**)грн.	Сума, грн	Умовно-постійні витрати, грн.	Змінні витрати, грн.
9. Комерційні витрати	45000		
10. Витрати на проведення обов'язкового аудиту	5000		
Паливо та енергія на технологічні потреби	14500		
12. Витрати на перепідготовку кадрів	1000		
Разом витрат			

** дві останні цифри у заліковій книжці.

Завдання 7.2

Мета виконання даного завдання – підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо прогнозування обсягів витрат.

У таблиці подано інформацію про обсяг виробництва продукції і витрати на утримання й експлуатацію устаткування за 12 місяців.

Завдання:

1) за допомогою міні-максного методу і методу найменших квадратів побудувати лінійну залежність між обсягом виробництва продукції та витратами на утримання й експлуатацію устаткування;

2) визначити величину даних витрат за прогнозованого обсягу випуску 50 шт.

Період	Обсяг виробництва продукції, шт.	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, грн.
1	14	340
2	10	200
3	17	380
4	9	190
5	19	400
6	18	400
7	21	410

Період	Обсяг виробництва продукції, шт.	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, грн.
8	13	300
9	15	350
10	17	380
11	22	430
12	12	270

Методичні вказівки. В основі управлінського рішення – вивчення реагування витрат на зміни у діяльності підприємства. Дане завдання передбачає дослідження поведінки витрат за допомогою математично-статистичних методів. Вивчення поведінки витрат дає змогу побудувати їх функцію.

Завдання 7.3

Мета виконання даного завдання – підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо побудови виробничої програми підприємства.

Підприємство випускає такі види продукції: костюм жіночий моделі М, костюм чоловічий моделі К, костюм дитячий моделі В, костюм дитячий моделі Р, жакет жіночий моделі Т. Вихідні дані подані в таблиці 1. При розрахунках використати замість «**» номер залікової книжки.

Таблиця 1

№ за/п	Продукція	Кількість, шт.	Ціна одиниці, грн.	Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	Постійні витрати, грн.
1	Костюм жіночий моделі М	150	270	1*0	8500
2	Костюм чоловічий моделі К	80	170	*0	
3	Костюм дитячий моделі В	99	160	140	

Стратегічний аналіз

№ за/п	Продукція	Кількість, шт.	Ціна одиниці, грн.	Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	Постійні витрати, грн.
4	Куртка дитяча моделі Р	50	100	65	
5	Жакети жіночі моделі Т	70	110	75	

1. Розрахувати коефіцієнти виручки для кожного виробу і заповнити таблицю 2.

2. Намалювати графік прибутку й обсягу реалізації для всіх виробів. Розрахувати «точку беззбитковості» за допомогою коефіцієнта реалізації для всіх виробів загалом і для кожного зокрема. Необхідні суми проставити на графіку. На осі ОХ даного графіка відобразити виручку від реалізації у гривнях, на осі ОУ – суму прибутку або збитку.

Таблиця 2

Розрахунок прогнозованої «точки беззбитковості» з використанням коефіцієнтів реалізації

Продукція	Виручка, грн.	Змінні Витрати, грн.	Маржинальний дохід, грн.	Постійні витрати, грн.	Коефіцієнт реалізації	Точка беззбитковості, грн.	Прибуток
1	2	3	4	5	6	7	8

Методичні вказівки. Для вітчизняної концепції управлінського обліку може бути рекомендована методика представлення «точки беззбитковості» за допомогою графіка прибутку й обсягу реалізації. Даний графік дає змогу відобразити зміну прибутку і «точки

беззбитковості» за різних цін на один продукт або за різної структури реалізації. В цьому випадку «точку беззбитковості» знаходять як відношення маржинального доходу до обсягу реалізації.

Модульний контроль № 1 (тема 7)

- Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є...
- Показниками конкурентної сили служать:...
- Показниками конкурентної слабкості є:...
- Стратегія лідерства за витратами –...
- Стратегія широкої диференціації –...
- Стратегія оптимальних витрат –...
- Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія)-...
- Стратегія випередження –...
- Диференціація – це...
- Стратегія конкурентного поводження послідовника полягає в тому, що...
- Сконцентрована на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що...

Варіант 1.

1. Види конкурентних стратегій.
2. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія).

Варіант 2.

1. П'ять загальних стратегій конкуренції.
2. Стратегія лідерства за витратами.

Варіант 3.

1. Ланцюг цінностей як інструмент стратегічного аналізу.
2. Стратегія випередження.

Варіант 4.

1. Стратегія широкої диференціації.
2. Назвіть підходи компаній до диференціації.

Варіант 5.

1. Позиції фірми в конкурентному середовищі.
2. Із яких елементів складається ланцюг цінностей будь-якої фірми?

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Брігхем Є. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаір-2002, 2003. – 272 с.
5. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117–130.
6. *Козак Н.* Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании. – www.gaap.ru.
7. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
8. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підруч. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с.
9. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
10. *Родионова В. Н.* Проектний аналіз. – К.: ТОВ «Вид-во Лібра», 1998. – 368 с.
11. *Родионова В. Н., Федоркова Н. В., Чекуменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
12. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
13. *Факторный, дискриминантный и кластерный анализ* / Пер. с англ. / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер, У. Р. Клекка и др. / Под ред. И. С. Енюкова. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
14. *Фаріон І. Д., Чичун В. А.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз». – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 8.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Суть, принципи та функції капіталу.*
2. *Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування.*
3. *Політика стратегії структури капіталу.*
4. *Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку і показників, зумовлених нею.*
5. *Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.*

8.1. Суть, принципи та функції капіталу

У сучасних умовах господарювання капітал підприємства служить важливим фактором розвитку підприємства. Саме траєкторія руху й розміщення капіталу обумовлює стратегічні напрями діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Тому важливого значення набуває стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.

Управління структурою капіталу – це система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання капіталу в різних сферах діяльності підприємства й організацією його обороту.

Ефективне управління капіталу підприємства забезпечується реалізацією кількох **принципів**, основними з яких є:

1. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Забезпечення ефективності всіх сфер діяльності підприємства прямо або опосередковано пов'язане з використанням капіта-

лу, забезпеченням необхідної його доходності. Управління капіталом пов'язано з усіма напрямками фінансового менеджменту, з виробничим, інвестиційним та кількома іншими видами функціонального менеджменту. Це визначає необхідність органічної інтегрованості управління використанням капіталу з іншими функціональними системами управління і загальною системою управління підприємством.

2. Комплексність формування управлінських рішень. Усі управлінські рішення у сфері забезпечення ефективного використання капіталу та організації його обороту пов'язані й впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому управління капіталом розглядають як комплексну систему, котра забезпечує розроблення взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства.

3. Високий динамізм управління. Навіть найефективніші управлінські рішення у сфері використання капіталу в операційному або інвестиційному процесі, що розроблені та реалізовані на підприємстві в минулому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на наступних етапах його господарської діяльності. Це пов'язано насамперед із високою динамікою факторів зовнішнього середовища на стадії переходу до ринкової економіки, і в першу чергу – зі зміною кон'юнктури ринку капіталу та окремих капітальних товарів. Окрім того, змінюються з часом і внутрішні умови функціонування підприємства, особливо на етапах переходу до наступних стадій його життєвого циклу. Тому система управління використанням капіталу має бути динамічною і такою, яка враховує зміну факторів навколишнього середовища, потенціал формування економічного розвитку, форми організації виробничої і фінансової діяльності, фінансового стану та інші параметри функціонування підприємства.

4. Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень. Реалізація цього принципу припускає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері використання капіталу, вибору напрямків і форм використання капіталу в різних видах діяльності підприємства має враховувати альтернативні можливості дій. За наявності альтернативних проектів управлінських рішень у цій сфері їх вибір для реалізації слід ґрунтувати на системі крите-

ріїв, що визначають фінансову ідеологію, фінансову стратегію або конкретну фінансову політику підприємства. Система таких критеріїв в сфері управління капіталом встановлюється підприємством.

5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Яким би ефективним не були проекти управлінських рішень в сфері використання капіталу в операційному та інвестиційному процесі в поточному періоді, вони мають бути відхилені, якщо протирічать з місією підприємства, стратегічним напрямком його розвитку, підривають економічну основу ефективного використання капіталу в майбутньому періоді.

Система стратегічного управління капіталом реалізує свою головну мету і основні завдання, здійснюючи визначені функції. Ці **функції** поділяють на дві основні групи, визначених комплексним змістом системи управління, що ми розглядаємо:

1. Функції управління капіталу 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.

2. Функції управління капіталу як спеціальної сфери управління підприємством. Склад цих функцій визначається конкретним об'єктом цієї керуючої системи.

Підвищення результативності діяльності підприємства тісно пов'язано зі стратегічним управлінням розміщення капіталу. В сучасних умовах господарювання оцінка впливу факторів розміщення капіталу на результативність діяльності підприємства і розроблення шляхів удосконалення використання і розміщення капіталу є важливим завданням, вирішення якого сприятиме розвитку підприємства.

Показниками, що характеризують результативність діяльності підприємства, можуть служити показники рентабельності, оборотності виробничих активів. Капітал, як ми вже відзначали, може бути розміщений в основних і оборотних активах. Тому показниками розміщення капіталу можуть служити показники закріплення капіталу в активах та їх елементах. Він показує, яка кількість капіталу, розміщеного в активах підприємства припадає, на гривню реалізованої продукції.

У стратегічному аналізі для оцінки структури капіталу на підприємстві шляхами підвищення результативності діяльності можуть бути:

1. Використання «нових» методів управління товарно-матеріальними запасами, що полягають у відмові від створення страхових запасів. Для цього необхідно застосовувати системи «Канбан» і «Точно в термін».

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 основних засобів.

7. Механізація й автоматизація праці робітників.

8.2. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування

Взаємодія суб'єктів ринкової економіки, діяльність кожного з них, незалежно від сфери вкладення капіталу, зумовлена насамперед економічним інтересом – одержанням прибутку.

Власники капіталу, інвестуючи його в ту чи іншу сферу діяльності, водночас із бажанням отримати певний прибуток вступають у сферу невизначеності з точки зору отримання доходу від інвестованого капіталу. Тобто, підприємницька діяльність не позбавлена ризику.

Зі структурою капіталу пов'язані два поняття ризику: підприємницький та фінансовий.

Підприємницький ризик – це ризикованість вкладень у активи підприємства, що не має боргів. Цей ризик характеризують як невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності й зумовлений сукупністю чинників:

- коливаннями вартості матеріальних ресурсів;
- здатністю підприємства змінювати ціни на свою продукцію залежно від зміни ринкової ситуації;
- зміною попиту на продукцію підприємства;
- зниженням конкурентоспроможності продукції;
- високим рівнем операційного важеля (левериджу).

Важливість того чи іншого чинника залежить від галузі господарювання, розвитку ринку тощо. Деякі чинники можуть певною мірою регулювати, наприклад, обсяги реалізації та ціни на продукцію. Особливе місце серед чинників, що визначають підприємницький ризик, займає операційний леверидж. Його суть у тому, що прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат у собівартості продукції. В сучасних умовах виробництва високий рівень постійних витрат спостерігається у високотехнологічних та капіталоемних виробництвах із високою питомою вагою висококваліфікованого персоналу. Таким чином, у періоди спаду виробництва прибуток підприємств з високим рівнем постійних витрат більш чутливий до зміни обсягів реалізації продукції і зміни ринкової ситуації. Чим вищий рівень постійних витрат, тим більший підприємницький ризик за інших рівних умов. Розглянемо це на прикладі прогностичних варіантів випуску продукції, наведених у табл. 8.1.

Аналіз таблиці показує, що найвищий рівень операційного левериджу спостерігається у першому варіанті. Зі збільшенням обсягів реалізації рівень змінних витрат у сумі витрат, як правило, підвищується, а рівень операційного левериджу, тобто рівень постійних витрат – знижується. Таким чином, підприємницький ризик є обов'язковою складовою будь-якої підприємницької діяльності, а основна частина прибутку, що одержало підприємство, – це винагорода за ризик.

Ризики, котрі супроводжують фінансову діяльність підприємства, формують великий портфель ризиків і визначаються загальним поняттям – **фінансовий ризик**. Він становить найбільшу частину сукупних господарських ризиків підприємства. Його рівень зростає зі збільшенням обсягів і диверсифікацією фінансової діяльності підприємства. Фінансовий ризик впливає на різні аспекти господарської діяльності підприємства й супроводжує підготовку

Стратегічний аналіз

практично всіх управлінських рішень. Цей вид ризику, що є додатковим до підприємницького, стосується передусім акціонерів, які володіють звичайними акціями, особливо якщо підприємство у своїй діяльності використовує такі джерела, як позики. Фінансовий ризик виникає за певної структури капіталу і впливає на дохідність звичайних акцій.

Таблиця 8.1

Оцінка рівня операційного левериджу

№ рядка	Показники	Прогнозні варіанти		
		I	II	III
1	Обсяг реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн.	250	500	750
2	Сума постійних операційних витрат, тис. грн.	45	45	45
3	Рівень змінних витрат до обсягу реалізації	0,3	0,3	0,3
4	Сума змінних операційних витрат (р. 1 · р. 3), тис. грн.	75	150	225
5	Загальна сума операційних витрат (р. 2 + р. 4), тис. грн.	120	195	270
6	Рівень операційного левериджу (р. 2 : р. 5)	0,38	0,23	0,17
7	Рівень змінних витрат у сумі витрат (р. 4 : р. 5)	0,62	0,77	0,83

Капітал – основна категорія ринкового суспільства, яка постійно перебуває у русі. Саме капітал є головною економічною базою створення та розвитку підприємства і у процесі свого функціонування забезпечує інтереси держави, власників та персоналу.

Капітал підприємства характеризує загальну вартість у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестовану у формування його активів. Серед чинників виробництва – капіталу, матеріальних і трудових ресурсів капітал відіграє пріоритетну роль.

Капітал відображає фінансові ресурси підприємства, що дають дохід. У цій своїй ролі капітал можна розглядати ізольовано від виробничого фактора – у формі залученого капіталу, котрий забез-

печує формування доходів підприємства не у виробничій (операційній), а у фінансовій сфері його діяльності.

Капітал, будучи головним джерелом формування добробуту його власників, забезпечує необхідний рівень цього добробуту як у поточному, так і в майбутніх періодах. Спожиту в поточному періоді частину капіталу спрямовують на задоволення поточних потреб його власників, і тим самим він перестає виконувати функції капіталу. Частина капіталу, яка залишається у виробництві, формує рівень добробуту його власників у наступному періоді.

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.

Фінансовий леверидж – це використання підприємством залучених коштів, яке впливає на зміну дохідності власного капіталу і дає йому змогу одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал за різних варіантів структури капіталу, називається **ефектом фінансового левериджу**. Розглянемо на прикладі табл. 8.2 суть цього ефекту.

Розрахунок впливу (ефекту) фінансового левериджу, відображеного у табл. 8.2, можна подати у такому вигляді:

$$E = \frac{ЗК}{ВК} \cdot (ДА - ПК) \cdot (1 - РП), \quad (8.1)$$

де E – ефект фінансового левериджу, пов'язаний із підвищенням дохідності власного капіталу;

$ЗК$ – сума залученого капіталу;

$ВК$ – сума власного капіталу;

$ДА$ – рівень дохідності активів;

$ПК$ – рівень відсотків за кредит;

$РП$ – рівень податку на прибуток.

Прогнозування впливу фінансового левериджу

№ рядка	Показники й алгоритми їх розрахунків	Варіанти структур капіталу		
		I	II	III
1	Сума капіталу, що функціонує у прогностичному періоді	5000	5000	5000
2	Сума власного капіталу	5000	4000	2500
3	Сума залученого капіталу	–	1000	2500
4	Сума прибутку	1000	1000	1000
5	Рівень дохідності активів	0,2	0,2	0,2
6	Рівень відсотків за кредит	0,12	0,12	0,12
7	Сума відсотків за кредит (р. 3 · р. 6)	–	120	300
8	Сума прибутку за вирахуванням суми відсотків за кредит (р. 4 – р. 7)	1000	880	700
9	Рівень податку на прибуток	0,3	0,3	0,3
10	Сума податку на прибуток (р. 8 · р. 9)	300	264	210
11	Сума прибутку за вирахуванням податку (р. 8 – р. 10)	700	616	490
12	Коефіцієнт дохідності власного капіталу (р. 11 : р. 2)	0,14	0,154	0,196
13	Вплив фінансового левериджу	–	0,014	0,056

Аналіз даних табл. 8.2 показує, що у першому варіанті ефекту фінансового левериджу нема, оскільки він не передбачає використання залученого капіталу. У другому варіанті вплив фінансового левериджу, пов'язаний із використанням залученого капіталу – 1000 грн. (20%), становить 0,014 (1,4%). Цей ефект можна розрахувати за формулою (3.1), використавши дані табл. 8.2.

$$E = \frac{1000}{4000} \cdot (0,2 - 0,12) \cdot (1 - 0,3) = 0,014.$$

У третьому варіанті залучений капітал дорівнює 50%, ефект фінансового левериджу зростає до 0,056 (5,6%):

$$E = \frac{2500}{2500} \cdot (0,2 - 0,12) \cdot (1 - 0,3) = 0,056.$$

Аналіз показників таблиці свідчить, що ефект фінансового левириджу зростає, тобто зі збільшенням у структурі капіталу залучених джерел фінансування підвищується рівень дохідності власного капіталу.

Показники формули (8.1) можна поділити на такі компоненти:

Коефіцієнт структури капіталу $\left(\frac{ЗК}{ВК}\right)$ – характеризує фінансову стійкість підприємства і показує, яка величина залученого капіталу припадає на гривню власного капіталу. Критичним значенням цього коефіцієнта є одиниця. Зі збільшенням коефіцієнта для підприємства підвищується фінансовий ризик і знижується фінансова стійкість.

Диференціал фінансового левириджу $(ДА - ПК)$ – показує різницю між рівнем дохідності активів та рівнем відсотків за залучений капітал. При зниженні дохідності активів вплив фінансового левириджу зменшується. Наприклад, при зниженні дохідності активів до 0,15 вплив фінансового левириджу становитиме 0,021, або 2,1%.

$$E = \frac{2500}{2500} \cdot (0,15 - 0,12) \cdot (1 - 0,3) = 0,021.$$

Коли середній рівень дохідності активів нижчий, аніж середня ставка за залучені ресурси, отримуємо від'ємне значення диференціалу. Це вказує на можливість та ефективність використання залученого фінансування лише за умови, що дохідність активів вища, ніж ринкова відсоткова ставка за кредитні ресурси.

Податковий коректор $(1 - ПП)$ – відображає ступінь впливу на ефект фінансового левириджу рівня оподаткування прибутку.

8.3. Політика стратегії структури капіталу

Одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішують у процесі стратегічної оцінки фінансування підприємства, є оптимізація структури капіталу. Це таке співвідношення використання власних і залучених коштів, за якого забезпечують найефективнішу пропорційність між коефіцієнтами дохідності та фінансової стійкості підприємства, тобто максимізують його ринкова вартість.

Стратегічна політика структури капіталу – це його оптимізація. Вона передбачає такі напрями дослідження:

- аналіз капіталу підприємства;
- оцінку основних чинників, що визначають формування структури капіталу;
- оптимізацію структури капіталу за критерієм максимізації рівня дохідності;
- оптимізацію структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості.

Основною метою аналізу капіталу підприємства є з'ясування тенденції динаміки обсягу і структури капіталу в наступному періоді та їх впливу на фінансову стійкість й ефективність використання капіталу.

У процесі оцінки діяльності підприємства можуть бути спрогнозовані:

- середні темпи зростання фінансових ресурсів, що формуються з власних джерел;
- мінімальна частина власного капіталу в загальному обсязі капіталу, який використовує підприємство;
- коефіцієнт дохідності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень ліквідних активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства.

Немає єдиного рецепта ефективного співвідношення власного і залученого капіталу. Проте є ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, використання яких дає змогу цілеспрямовано формувати

структуру капіталу, що забезпечує умови найефективнішого його використання на підприємстві.

На структуру капіталу впливають галузеві особливості діяльності підприємства, котрі визначають структуру активів та їх ліквідність. Підприємства, для яких характерний великий рівень необоротних активів, мають, як правило, низький кредитний рейтинг. Такі підприємства у своїй господарській діяльності орієнтуються значною мірою на використання власного капіталу. Галузеві особливості визначають також тривалість операційного циклу. Чим менший період операційного циклу, тим більше у підприємства можливостей для використання залученого капіталу. Стадія життєвого циклу підприємства також впливає на структуру капіталу. Підприємство, яке перебуває на ранній стадії життєвого циклу і випускає конкурентоспроможну продукцію, може для фінансування своєї діяльності залучати більшу суму позикового капіталу, на стадії зрілості – має більше й ефективніше використовувати власний капітал.

Кон'юнктура товарного та фінансового ринків також впливає на структуру капіталу. Чим стабільніша кон'юнктура товарного ринку, тим безпечнішим є використання залученого капіталу, і навпаки – при спаді обсягів реалізації продукції використання залученого капіталу треба зменшувати. Чинники фінансового ринку впливають на збільшення або зменшення власного капіталу.

Високий рівень доходності дає підприємству змогу за рахунок капіталізації одержаного прибутку рівень використання залученого капіталу.

Із урахуванням цих факторів стратегічна політика структури капіталу на підприємстві зводиться до:

- визначення оптимальної для даного підприємства пропорції використання власного і залученого капіталів;
- забезпечення залучення необхідних видів і обсягів капіталу для досягнення розрахункових показників його структури.

Кожне підприємство прагне досягти оптимального співвідношення між джерелами фінансування, оскільки структура капіталу впливає на його вартість. Головна мета при розробленні стратегічної політики структури капіталу – прогноз такої структури капіта-

Стратегічний аналіз

лу, яка за найнижчої вартості капіталу допомагатиме підтримувати стабільні доходи і дивіденди для акціонерів.

Фінансування за рахунок залучених джерел ефективно для підприємства, але до певної межі. Переваги фінансового леве-ріджу зникають у підприємств, які мають у структурі капіталу надто високу частину боргів, що посилює ризик та підвищує потенційну загрозу неплатоспроможності. Надмірне фінансування за рахунок випуску акцій теж має недоліки, оскільки середньозважена вар-тість капіталу стає надто високою. У деяких випадках випуск над-мірної кількості звичайних акцій може призвести до втрати конт-ролю над акціонерним капіталом. Незбалансованість у структурі капіталу – наявність великої кількості боргів або значної частки акціонерного капіталу – можуть зашкодити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, головна мета стратегічного аналізу структури капіталу – це формування такого співвідношення, за якого досяга-ють найвищого прибутку на звичайні акції. Розглянемо це на при-кладі, наведеному в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Прогнозний розрахунок прибутку на звичайні акції та розрахунок економічної ефективності (тис. грн.)

№ рядка	Показники й алгоритми розрахунків	Варіанти структур капіталу		
		I	II	III
1	2	3	4	5
1	Загальна сума функціую-чого у прогнозованому періоді капіталу	30 000	30 000	30 000
2	Власний капітал а) звичайні акції б) привілейовані акції	30 000 –	20 000 10 000	20 000 –
3	Залучений капітал	–	–	10 000
4	Прогнозний прибуток до оподаткування і виплати відсотків	4800	4800	4800
5	Сума відсотків за кредит – 12% (р. 3 · 0,12)	–	–	1200

№ рядка	Показники й алгоритми розрахунків	Варіанти структур капіталу		
		I	II	III
1	2	3	4	5
6	Прибуток до оподаткування (р. 4 – р. 5)	4800	4800	3600
7	Податок на прибуток у розмірі 30% (р. 6 · 0,3)	1440	1440	1080
8	Прибуток після оподаткування (р. 6 – р. 7)	3360	3360	2520
9	Дивіденди на привілейовані акції	–	1100	–
10	Дохід власників звичайних акцій	3360	2260	2520
11	Кількість звичайних акцій (тис. шт.)	600	400	400
12	Прибуток на звичайну акцію (р. 10 : р. 11)	5,6	5,65	6,30
13	Дохідність власного капіталу (на звичайні акції) до оподаткування (р. 6 : р. 2а)	0,16	0,24	0,18
14	Дохідність власного капіталу (на звичайні акції) після оподаткування (р. 8 : р. 2а)	0,112	0,168	0,126

Аналіз даних табл. 8.3 показує, що найбільший дохід (6,3 грн.) на звичайну акцію забезпечує така структура капіталу, за якої підприємство діє за рахунок боргових зобов'язань, тоді як при фінансуванні тільки за рахунок акціонерного капіталу він дорівнює 5,6 грн. (при емісії лише звичайних акцій) та 5,65 грн. (при емісії як звичайних, так і привілейованих акцій). Таким чином, оптимальним доходом є рівень 6,3 грн. на звичайну акцію, який дає структура капіталу, наведена у гр. 5. р. 2 і р. 3.

За даними табл. 3.3 розраховують і такий показник підприємства, як дохідність власного капіталу (див. р. 13 і р. 14). Враховуючи стратегію розвитку, фінансовий стан, ринкову ситуацію і диві-

дендну політику, підприємство може обрати для себе найоптимальніший варіант.

8.4. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку і показників, зумовлених нею

Економічна література пропонує різні методичні підходи до вирішення завдання оптимізації структури капіталу. Найпоширенішими з них є методичні підходи, що визначають на основі:

- управління величиною ефекту фінансового левериджу, який використовує підприємство;
- формування політики фінансування активів із урахуванням вартості, ризику і термінів залучення капіталу;
- мінімальної вартості залучення капіталу.

Розглянемо суть та можливості використання кожного методичного прийому.

Вплив ефекту фінансового левериджу на кінцеві результати діяльності підприємства та інтереси його власників проаналізуємо за даними табл. 8.4.

Вони, зокрема, показують, що величина ефекту фінансового левериджу пов'язана зі структурою капіталу. Так, у другому варіанті, коли структура капіталу становить 50%, дохідність власного капіталу порівняно з першим варіантом збільшується на 0,1, або на 10%, а у третьому варіанті – на 0,22, або на 22%.

Розглянемо вплив на оптимізацію структури капіталу політики фінансування активів підприємства з урахуванням вартості, ризику і термінів залучення окремих джерел капіталу.

Під політикою фінансування активів слід розуміти певну сукупність управлінських рішень та дій щодо вибору джерел коштів, які використовують для формування активів підприємства та дотримання найоптимальнішого співвідношення між ними.

Обґрунтована політика фінансування активів підприємства має велике значення для його діяльності, оскільки вона забезпечує ефективне використання капіталу, фінансову стійкість і платоспроможність, збалансування зниження ціни формування капіталу та зменшення ризику витрат.

Таблиця 8.4

Вплив структури капіталу на його фінансові результати
(тис. грн.)

№ рядка	Показники й алгоритми розрахунків	Варіанти структур капіталу		
		I	II	III
1	2	3	4	5
1	Загальна сума капіталу:	1500	1500	1500
	у тому числі:			
1.1	власний капітал	1500	750	450
1.2	залучений капітал	–	750	1050
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів робіт, послуг	800	800	800
3	Витрати:	300	450	510
	у тому числі:			
3.1	операційні та інші витрати	300	300	300
3.2	витрати за відсотками за кредит (20% річних)	–	150	210
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування (р. 2 – р. 3)	500	350	290
5	Чистий прибуток після оподаткування (податок 30%) (р. 4 – р. 4 · 0,3)	350	245	203
6	Дохідність власного капіталу (р. 5 : р. 1.1)	0,23	0,33	0,45
7	Ефект фінансового левериджу	–	0,1	0,22

Відповідно до призначення активи підприємства з урахуванням часу класифікують на три групи:

- необоротні;
- постійна частина оборотних активів;
- змінна частина оборотних активів.

Загальна сума активів та їх складові частини наведені на рис. 8.1.

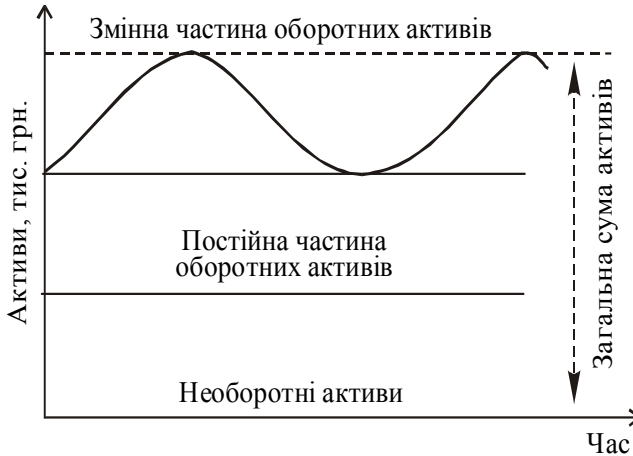


Рис. 8.1. Структура активів підприємства.

Розрізняють три основних різновиди політики фінансування активів підприємства, а саме:

- консервативну;
- агресивну;
- компромісну.

Консервативна політика фінансування передбачає використання власного капіталу і довготермінових зобов'язань для формування необоротних активів та половини змінної частини оборотних активів. Перевагою цього підходу є забезпечення мінімізації ризику, оскільки короткотермінові зобов'язання використовують у незначних обсягах для формування змінної частини оборотних активів. Водночас така політика фінансування дуже обтяжлива для підприємства у зв'язку з високою вартістю використовуваного капіталу. Крім того, вона передбачає витрати, пов'язані з неповним використанням залученого довготермінового капіталу в періоди зменшення змінної частини оборотних активів. Схематично консервативна політика фінансування активів відображена на рис. 8.2.

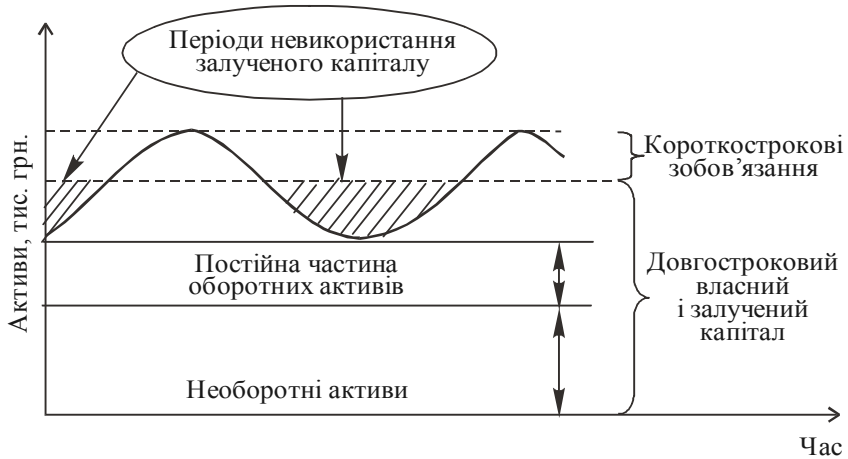


Рис. 8.2. Консервативна політика фінансування активів.

Агресивна політика фінансування активів спрямована на використання власного капіталу та довготермінових зобов'язань тільки для формування необоротних активів (рис. 8.3). Оборотні активи формують у повному обсязі за рахунок короткотермінових зобов'язань. Ця політика фінансування активів забезпечує найнижчу вартість капіталу підприємства, проте вона обмежена надто високим ризиком можливості втрат та недостатності капіталу.

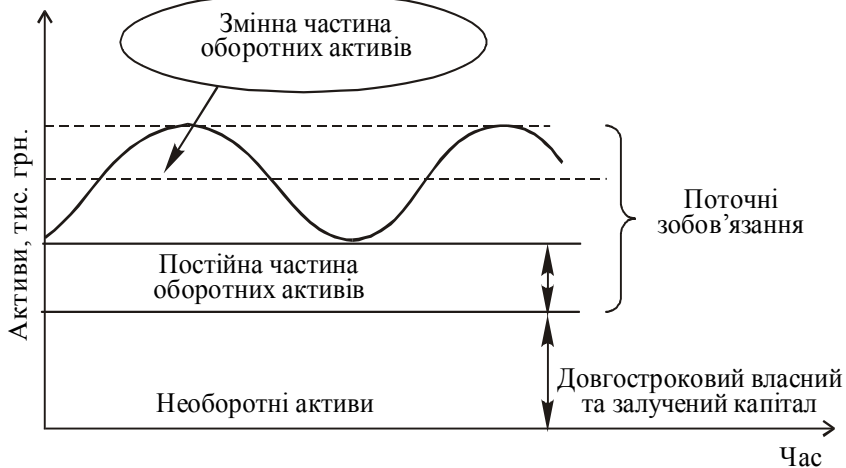


Рис. 8.3. Агресивна політика фінансування активів.

Стратегічний аналіз

Компромісна політика фінансування активів (рис. 8.4) має на меті використання власного капіталу і довготермінових зобов'язань для формування необоротних активів та постійної частини оборотних активів. При цьому всю змінну частину оборотного капіталу фінансують короткотерміновими зобов'язаннями.

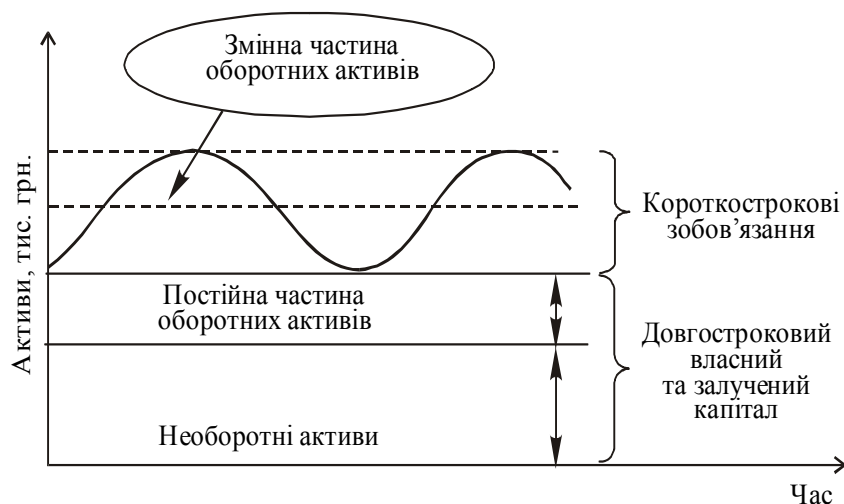


Рис. 8.4. Компромісна політика фінансування активів.

Така політика фінансування активів дає змогу досягти компромісу між вартістю капіталу та ризиком його втрати.

У реальній діяльності підприємства, крім розглянутих трьох видів політики фінансування активів, можуть бути інші, що передбачають зміну пропорцій використання окремих джерел капіталу для формування певних категорій активів.

Аналіз чинників формування структури капіталу в поєднанні з використанням теоретичних вимог дає змогу забезпечити формування найоптимальнішої структури фінансування активів підприємства.

У стратегічному аналізі структури капіталу велике значення має оцінка вартості капіталу.

Під вартістю капіталу розуміють суму коштів, яку підприємство, що одержує капітал, сплачує за використання одиниці капіталу його власникові.

Капітал підприємства формується з різноманітних джерел, кожне з яких має свою вартість залучення капіталу.

Вартість власного капіталу дорівнює сумі отриманих дивідендів (спожитий дохід) і частини прибутку, яка спрямована у резервний капітал та реінвестована в активи (нерозподілений прибуток). Формула розрахунку вартості власного капіталу має такий вигляд:

$$BBK = \frac{ЧП}{BK} \cdot 100, \quad (8.2)$$

де BBK – вартість власного капіталу, %;

$ЧП$ – чистий прибуток;

BK – середня вартість власного капіталу.

Додаткове залучення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел відбувається шляхом додаткової емісії акцій підприємства або додаткових внесків у його статутний капітал. Для визначення суми чистого прибутку, який належатиме власникам акцій додаткового випуску відповідно до питомої ваги цих акцій у загальному обсязі статутного капіталу, використовують таку формулу:

$$ЧП\partial = \frac{ЧП \cdot HA}{CA + HA}, \quad (8.3)$$

де $ЧП\partial$ – чистий прибуток, що залишається у розпорядженні власників від додаткового випуску;

HA – кількість випуску «нових» акцій;

CA – кількість випуску «старих» акцій;

$ЧП$ – чистий прибуток, що залишається у розпорядженні власників підприємства.

Сума залучення капіталу від емісії нових акцій залежить від курсу їх продажу і витрат, пов'язаних із емісією. Його вартість розраховують за формулою:

$$СДК = КП \cdot HA - BE, \quad (8.4)$$

де $СДК$ – сума залучення додаткового капіталу від емісії нових акцій;

$КП$ – курс продажу «нових» акцій;

BE – витрати, пов'язані з емісією.

Формула розрахунку вартості залучення додаткового власного капіталу (ВДК) є такою:

$$ВДК = \frac{ЧП\partial \cdot 100}{СДК}. \quad (8.5)$$

Вартість залучення капіталу у формі банківських позик визначають на основі відсоткової ставки за кредит і може бути розрахована за такою формулою:

$$ВП = П \cdot (1 - РП), \quad (8.6)$$

де $ВП$ – вартість капіталу за рахунок позики, %;

$П$ – відсоткова ставка за кредит банку, %;

$РП$ – рівень податку на прибуток.

У процесі господарської діяльності підприємство іноді може використовувати для розрахунків такий фінансовий інструмент, як товарний кредит у формі короткотермінової відтермінування платежу. Для обчислення його вартості використовують формулу:

$$ВТК = \frac{Цз}{Кз} \cdot 100, \quad (8.7)$$

де $ВТК$ – вартість товарного кредиту, %;

$Цз$ – сума цінових знижок;

$Кз$ – середній розмір кредиторської заборгованості за товарним кредитом.

Таким чином, капітал підприємства може формуватися з кількох джерел, кожне з яких має вартість. Прогнозна вартість капіталу, що використовуватиме підприємство, розраховують як його середньозважена вартість. Аналізуючи різні прогнозні варіанти структур капіталу, підприємство може обрати оптимальну за критерієм середньозваженої вартості. Розглянемо це на прикладі, наведеному у табл. 8.5. Акціонерне товариство прогнозує для фінансування господарської діяльності загальну вартість капіталу – 5 млн. грн. Проаналізуємо середньозважену вартість капіталу за різними варіантами його структури.

Таблиця 8.5

**Прогнозування оптимальної структури капіталу
за критерієм мінімізації його вартості (тис. грн.)**

№ рядка	Джерела ка- піталу	Вартістькапіта- лу, %	Варіанти структур капіталу					
			I		II		III	
			Пи- тома вага, %	Сума	Пи- тома вага, %	Сума	Пи- тома вага, %	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Звичайні ак- ції	12,0	40	2000	50	2500	60	3000
2	Привілейо- вані акції	10,0	5	250	6	300	7	350
3	Облігації підприємст- ва	9,5	30	1500	19	950	8	400
4	Довтермінові кредити	9,0	15	750	10	500	20	1000
5	Короткотер- мінові кре- дити	8,0	10	500	15	750	5	250
	Разом	–	100	5000	100	5000	100	5000

За даними таблиці розрахуємо середньозважену вартість капіталу за кожним із можливих варіантів:

$$\text{Вартість капіталу} = \frac{12 \cdot 40 + 10 \cdot 5 + 9,5 \cdot 30 + 9 \cdot 15 + 8 \cdot 10}{100} = 10,3 \%;$$

за варіантом I

$$\text{Вартість капіталу} = \frac{12 \cdot 50 + 10 \cdot 6 + 9,5 \cdot 19 + 9 \cdot 10 + 8 \cdot 15}{100} = 10,5 \%;$$

за варіантом II

$$\text{Вартість капіталу} = \frac{12 \cdot 60 + 10 \cdot 7 + 9,5 \cdot 8 + 9 \cdot 20 + 8 \cdot 5}{100} = 10,9 \%;$$

за варіантом III

Аналіз розглянутих варіантів показує, що найнижча вартість капіталу в першому варіанті за такої структури капіталу: власний –

Стратегічний аналіз

45%, залучений – 55%. У другому і третьому варіантах спостерігається зростання вартості капіталу за збільшення в структурі частки власного капіталу. У другому варіанті власний капітал становить 56% (середньозважена вартість капіталу – 10,5%), у третьому – 67% (середньозважена вартість капіталу – 10,9%). Таким чином, можна зробити висновок про те, що структура капіталу впливає на загальну середньозважену його вартість.

Аналіз структури капіталу, його факторів показує, що вона тісно пов'язана зі системою прогнозування показників підприємства.

Розроблення всіх видів управлінських рішень неможливе без використання системи показників, за допомогою яких можуть бути реалізовані логіка, принципи та методичні підходи стратегічного аналізу і подальшого довготермінового і короткострокового планування.

Під показником у стратегічному аналізі, прогнозному обліку та звітності слід розуміти кількісно-якісні характеристики соціально-економічних явищ, факторів і процесів, що відбуваються у бізнесі. При цьому якісна сторона його відображає суть явищ або процесів у конкретних умовах місця і часу, а кількісна – розмір, абсолютну або відносну величину.

Система прогнозних показників має відповідати таким основним вимогам:

- єдність і обов'язковість показників для даного рівня прогнозування;
- здатність до агрегування і дезагрегування;
- наявність одиниць вимірювання;
- забезпечення комплексною характеристикою всіх аспектів функціонування об'єктів прогнозування;
- бути гнучкою, здатною до адаптації та відображення всіх змін стану об'єкта прогнозування.

Кількість показників, які використовують у прогнозах, має бути обмеженою.

У стратегічних оцінках розрізняють такі основні групи показників: кінцеві та проміжні; натуральні й вартісні; абсолютні та відносні; регламентовані, розрахункові та інформаційні.

У сучасному ринковому господарюванні надзвичайно велику роль відіграють вартісні показники. Вони відображають загальні результати діяльності підприємства, дають змогу забезпечувати взаємну узгодженість усіх видів прогнозів, визначити напрямки розвитку підприємства. За допомогою вартісних показників у прогнозній системі обліку і звітності розробляють господарські операції; визначають обсяги та структуру реалізації продукції; прогнозують доходи, витрати й кінцеві результати діяльності; складають прогнозний баланс та звіт про фінансові результати. Детальніше прогнозні показники будуть розглянуті у четвертому розділі.

8.5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі

Економічна діяльність підприємства породжує грошові розрахунки з постачальниками, покупцями, фінансовими і кредитними установами. Розрізняють такі грошові потоки:

- надходження коштів від контрагентів за реалізовану їм продукцію, виконані роботи і надані послуги, продані активи;
- витрати грошових коштів на оплату матеріальних чинників виробництва, оплату праці, комунальних послуг, купівлю акцій інших підприємств, погашення заборгованості кредиторам.

Полярний рух грошових коштів потребує кількісного вимірювання вартості грошей із урахуванням часу, зіставлення з попередніми періодами, керування ним для підтримки стабільної платоспроможності, виявлення потреби у збільшенні коштів підприємства і кредитах, що дає керівництву змогу одержувати грошові кошти на вигідніших умовах, заздалегідь визначаючи розмір вільних коштів та можливості їхнього інвестування.

У сучасних умовах грошовий потік доцільно прогнозувати на кожному підприємстві. На розмір грошового потоку впливають податкове законодавство, методи нарахування амортизації активів, структура капіталу. Він складається зі суми чистого прибутку й амортизаційних відрахувань.

Потоки, носіями яких є грошові кошти, в ринкових умовах мають ціну і перебувають під впливом таких економічних чинників: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

Період часу свідчить про те, що визначений розмір грошового потоку з часом змінює свою вартість: сьогодні грошові кошти дорожчі, ніж завтра. Це пояснюється тим, що сьогоднішні грошові кошти, віддані в кредит або інвестовані в іншу діяльність, породжують нові гроші у вигляді відсотка або прибутку, тоді як завтрашні гроші такої функції не мають.

Інфляція – загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей, зменшує вартість грошового потоку.

Ризик – невпевненість у майбутньому, сприяє зміні вартості грошового потоку: підвищення ризику викликає збільшення вартості грошового потоку, зниження ризику – зменшення його вартості.

Ліквідність – готовність грошових коштів до платежу, проявляється у тому, що власники грошових коштів віддають перевагу готівці перед її інвестуванням із надією на майбутні прибутки. Якщо вони погоджуються віддати перевагу інвестиціям, то тільки під майбутній високий відсоток, який виправдав би зростаючий ризик.

Розглянуті чинники впливають на оцінку грошових потоків, збільшуючи або зменшуючи їх вартість. Усе це викликає потребу в розрахункових алгоритмах і аналітичних моделях для визначення теперішньої та майбутньої вартості грошових потоків, породжених цінними паперами, інвестиціями й іншими видами фінансової діяльності.

Серед моделей, які одночасно широко застосовують у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяють моделі прогнозування банкрутства підприємства. В економічно розвинутих країнах їх почали впроваджувати приблизно з 50-х років ХХ ст. Причиною цього було посилення конкуренції після Другої світової війни, коли багато підприємств скорочувало діяльність або банкрутувало. Спочатку банкрутство намагалися передбачати емпірично, на основі вже відомих фактів банкрутства компаній відповідної галузі. Звичайно, такий підхід був дилетантським і призводив до численних помилок.

Перші моделі передбачення банкрутства, в яких було використано статистико-математичний апарат, розробили у 1960-х роках. Серед них найвідомішими є Z-рахунок Альтмана (США), коефіцієнт Таффлера (Велика Британія), А-рахунок Аргенті та деякі інші.

Із часом методика передбачення банкрутства почали застосовувати для прогнозування ризиків в антикризовому управлінні, а потім і для діагностики стратегічних проблем. Кожна методика має свої позитивні та негативні характеристики, які потрібно знати при їх виборі для вирішення діагностичних завдань.

Z-рахунок Альтмана запропонував у 1968 р. відомий економіст Едвард Альтман. Z-рахунок було побудовано за допомогою мультиплікативного дискримінантного аналізу (MDA). Він дає змогу визначити, належить певне підприємство до потенційних банкрутів чи ні.

Для побудови Z-рахунку Альтман дослідив фінансові показники 66-и підприємств, половина яких збанкрутувала у 1946–1965 рр., а інша половина продовжувала успішно працювати. Він спочатку визначив 22 коефіцієнти, що могли би бути корисні для прогнозування можливого банкрутства, а потім відібрав із них 5 найважливіших і побудував багатофакторне регресійне рівняння. Таким чином, 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:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5,$$

де X_1 – оборотний капітал / сукупні активи;

X_2 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

X_3 – прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

X_4 – ринкова вартість акцій / зобов'язання;

X_5 – виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може набирати значень у межах [–14, +22]. При цьому шкала значень Z дає змогу виділити чотири категорії підприємств за ймовірністю банкрутства протягом наступного року: дуже високу, високу, низьку, дуже низьку.

Z-рахунок має кілька суттєвих недоліків, через які не можна беззастережно використовувати його для аналізу показників вітчизняних підприємств.

По-перше, Z-рахунок придатний лише для великих компаній, акції яких котируються на біржі. Тільки для таких компаній можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного (акціонерного) капіталу.

По-друге, показники звітності, котрі використовують для розрахунку, можуть виявитися недостовірними. Як правило, компанії, в яких фінансове становище погіршується, намагаються прикрасити свою звітність для запобігання відтоку капіталу.

По-третє, методика Альтмана була розрахована на фінансові коефіцієнти, визначений за даними балансу, звіту про прибутки і збитки та приміток до річної звітності компаній, складених на основі GAAP – загальноприйнятих принципів (стандартів) бухгалтерського обліку, прийнятих у США деяких інших країнах. У зв'язку з прийняттям в Україні П(С)БО – національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку – потрібно шукати відповідні показники для того, щоб аналізувати фінансові коефіцієнти вітчизняних підприємств.

По-четверте, в зарубіжних країнах та в Україні – різні критерії і процедури визнання підприємств банкрутами. Відповідно, використання Z-рахунку Альтмана для вітчизняних підприємств обмежується прогнозуванням негативних тенденцій платоспроможності та фінансового стану, а прогнозування банкрутства через законодавчу неврегульованість цього процесу залишається проблематичним.

У 1983 р. Альтман запропонував нову модель, що дає змогу виправити перший із перелічених недоліків. За новою формулою можна було визначити ймовірність банкрутства компаній, акції яких не були репрезентовані на біржі:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5,$$

де X_4 – облікова вартість акцій / зобов'язання. Інші змінні, ідентичні попередній моделі.

Фірма характерна доброю фінансовою ситуацією, якщо $Z > 2,9$; та поганою фінансовою ситуацією, якщо $Z < 1,2$. За умови $1,2 < Z < 2,9$ фінансовий стан фірми вважають задовільним зі середньою ймовірністю банкрутства.

Пам'ятаючи про недоліки Z-рахунку, його все ж таки можна застосовувати для перспективного фінансового аналізу, особливо

для визначення фінансової стійкості підприємств і передбачення кризових явищ.

Ще одним зі відомих критеріїв передбачення банкрутства є запропонований у 1977 р. коефіцієнт Таффлера. Для його визначення за допомогою комп'ютерної техніки розраховують 80 співвідношень за даними збанкрутілих і платоспроможних компаній. Далі, використовуючи статистичний метод, відомий як багатомірний дискримінант, будують модель платоспроможності. При цьому визначають часткові співвідношення, які найкращим чином виділяють дві групи компаній та їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких ключових вимірників діяльності компанії, таких, як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик та ліквідність. Поєднуючи ці показники в одній формулі, модель платоспроможності Таффлера відтворює картину фінансового становища компанії. Типова модель для аналізу компаній, які котируються на біржах, має такий вигляд:

$$Z = C_0 + C_1 X_1 + C_2 X_2 + C_3 X_3 + C_4 X_4 + \dots,$$

де X_1 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання (52%);

X_2 – поточні активи / загальна сума зобов'язань (13%);

X_3 – поточні зобов'язання / загальна сума активів (18%);

X_4 – відсутність інтервалу кредитування (16%);

$C_1 \dots C_4$ – коефіцієнти.

Відсоток у дужках вказує на пропорції моделі; X_1 вимірює прибутковість, X_2 – стан оборотного капіталу, X_3 – фінансовий ризик і X_4 – ліквідність.

Для посилення прогностичної здатності моделі Z-коефіцієнт може трансформуватись у так званий PAS-коефіцієнт (Performance Analysis Score) – коефіцієнт, що дає змогу відстежувати діяльність компанії в часі.

PAS-коефіцієнт – це лише відносний рівень діяльності компанії, виведений на основі її Z-коефіцієнта за певний період і виражений у відсотках (від 1 до 100). Наприклад, PAS-коефіцієнт, котрий дорівнює 50, вказує на те, що діяльність компанії оцінюють задовільно, тоді як PAS-коефіцієнт зі значенням 5 свідчить про те, що лише 5% компаній перебувають у гіршому становищі (незадовільна ситуація). Таким чином, підрахувавши Z-коефіцієнт для

компанії, можна потім трансформувати абсолютний вимірник фінансового стану у відносний вимірник фінансової діяльності. Іншими словами, якщо Z-коефіцієнт може свідчити про те, що компанія перебуває у стабільному чи ризикованому становищі, то PAS-коефіцієнт відображає поточну діяльність і тенденцію на перспективу.

Позитивною рисою такого підходу є його здатність поєднувати ключові характеристики звіту про фінансові результати і балансу в межах однієї моделі. Наприклад, прибуткова компанія з нестійким фінансовим станом може бути зіставлена з менш прибутковою, але стійкішою компанією. Таким чином, розрахувавши PAS-коефіцієнт, можна швидко оцінити фінансовий ризик, пов'язаний із цією компанією, і відповідно вибирати варіант стратегічного рішення.

Вчені Іркутської державної економічної академії запропонували власну модель прогнозування ризику банкрутства - модель R:

$$R = 0,38 k_1 + k_2 + 0,054 k_3 + 0,63 k_4,$$

де k_1 – оборотний капітал / активи;

k_2 – чистий прибуток / власний капітал;

k_3 – виручка від реалізації / активи;

k_4 – чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно з моделлю R визначають за такими критеріями:

$R < 0$ – ймовірність банкрутства максимальна – 90–100%;

$0 < R < 0,18$ – ймовірність банкрутства висока – 60–80%;

$0,18 < R < 0,32$ – ймовірність банкрутства середня – 35–50%;

$0,32 < R < 0,42$ – ймовірність банкрутства низька – 15–20%;

$0,42 < R$ – ймовірність банкрутства мінімальна – до 10%;

Модель R краще адаптована до умов перехідної економіки, оскільки її розраховували на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували. Проте навіть цю модель не можна сприймати як повноцінний метод передбачення банкрутства в юридичному розумінні цього слова. Модель R та інші відомі методи прогнозування банкрутства доцільно використовувати для виявлення негативних тенденцій і кризових явищ, які може очікувати підприємство у майбутньому.

Таким чином, у стратегічному аналізі грошові потоки прогноують на кожному підприємстві. Водночас, дуже важливо знати методи прогнозування ймовірного банкрутства.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. Назвіть функції та принципи капіталу.
2. У чому полягає структура капіталу?
3. Поясніть розуміння терміну «прогнозування капіталу».
4. Що таке фінансовий леверидж?
5. Як визначають коефіцієнт структури капіталу?
6. Як визначити диференціал фінансового левериджу?
7. Що відображає податковий коректор?
8. Що передбачає стратегічна політика структури капіталу?
9. Назвіть різновиди політики фінансування активів підприємства.
10. Які грошові потоки ви знаєте?
11. Що відображає Z- рахунок Альтмана?

Завдання і тести

Завдання 8.1. Визначити особливості формування капіталу в господарських товариствах в Україні. Розкрити сутність капіталу й основних джерел його формування:

- ✓ власні;
- ✓ залучені.

Завдання 8.2. Описати й оцінити практичний аспект використання моделей оптимальної структури капіталу:

- ✓ статичні:
 - традиційний підхід;
 - моделі Міллера–Модільяні;
 - компромісна модель;
 - модель переваг;
- ✓ динамічні:
 - сигнальна модель Росса;
 - сигнальна модель Майереа-Майлуфа.

Завдання 8.3. Охарактеризувати й оцінити практичний аспект використання у стратегічному аналізі методів:

- ✓ операційного левериджу;
- ✓ фінансового левериджу;
- ✓ економічної доданої вартості.

Завдання 8.4. Описати, дати оцінку, визначити переваги і недоліки методичних підходів до оптимізації структури капіталу на основі:

- ✓ управління величиною ефекту фінансового левериджу;
- ✓ формування політики фінансування активів з урахуванням:
 - вартості залучення капіталу;
 - ризику залучення капіталу;
 - термінів залучення капіталу;
- ✓ мінімальної вартості залучення капіталу.

Завдання 8.5. Визначити переваги і недоліки різних видів політики фінансування активів. Обґрунтувати відповідь:

- ✓ консервативна політика;
- ✓ агресивна політика;
- ✓ компромісна політика.

Завдання 8.6. Визначити особливості розрахунку середньої вартості власного і позикового капіталу, отриманого з різних джерел:

- ✓ у загальному вигляді;
- ✓ банківського кредиту;
- ✓ товарного кредиту;
- ✓ додаткової емісії;
- ✓ нової емісії акцій.

Завдання 8.7. Визначити й охарактеризувати поняття ризику і його значення для прогнозування структури капіталу:

- ✓ види ризику;
- ✓ методи його оцінки;
- ✓ портфель ризиків.

Завдання 8.8. Охарактеризувати, визначити переваги і недоліки, оцінити практичний аспект застосування наступних методів визначення фінансових потреб:

- ✓ відсотка від продажу;
- ✓ балансу грошових надходжень;

✓ регресійного аналізу.

Завдання 8.9. Охарактеризувати й оцінити практичний аспект методики визначення потреби у фінансуванні за наступними позиціями:

- ✓ зміст;
- ✓ етапи методики;
- ✓ формалізація;
- ✓ можливість використання для прогнозування структури капіталу за видами фінансування.

Тестові завдання

1. Структура капіталу – це:

- 1) співвідношення між власними і позиковими коштами;
- 2) співвідношення між окремими статтями власного капіталу;
- 3) співвідношення між окремими джерелами формування статутного капіталу;
- 4) усе перелічене.

2. Мінімізація ризику при формуванні структури капіталу притаманна:

- 1) компромісній політиці фінансування активів;
- 2) агресивній політиці фінансування активів;
- 3) консервативній політиці фінансування активів;
- 4) будь-якій політиці фінансування активів.

3. Середня ціна власного капіталу, який використовують для фінансування, визначають за методом середньої:

- 1) гармонічної;
- 2) арифметичної;
- 3) арифметичної зваженої;
- 4) хронологічної.

4. Мета оптимізації структури капіталу – це:

- 1) мінімізація витрат;
- 2) максимізація ринкової вартості підприємства;
- 3) максимізація прибутку;
- 4) зменшення податкового тягаря.

5. За якою формулою визначають середню вартість капіталу, якщо $C_{вк}$ – ціна власного капіталу; $C_{пк}$ – ціна позикового

капіталу; D – дивіденди; P – відсотки, що сплачують за борговими зобов'язаннями:

- 1) $C_{вк} / C_{ПК}$;
- 2) $(D+P) / C_{ВК}$;
- 3) $(C_{ВК}+C_{ПК}) / (D+P)$;
- 4) $(D+P) / (C_{вк}+C_{пк})$.

6. За якою формулою визначають вплив фінансового левериджу:

- 1) $E = (DA - ПК) \times ЗК / BK$;
- 2) $E = (DA - ПК) \times (1 - РП) \times (ЗК / BK)$;
- 3) $E = (DA - ПК) \times (1 - РП) \times (BK / ЗК)$;
- 4) $E = (DA - ПК) \times (1 - РП) \times ЧП / (BK+ЗК)$,

де E – ефект фінансового левериджу, DA – рівень доходності активів, $ПК$ – рівень відсотків за кредит, $РП$ – рівень податку на прибуток, $ЗК$ – сума залученого капіталу, BK – сума власного капіталу, $ЧП$ – чистий прибуток.

7. Який чинник визначає вартість позикового капіталу:

- 1) термін залучення коштів;
- 2) рівень витрат на залучення коштів і обслуговування боргу щодо суми залучення;
- 3) абсолютна величина залучених коштів;
- 4) абсолютна сума витрат на залучення коштів.

8. Яким чином визначають показник економічної доданої вартості:

- 1) як різницю між чистим нерозподіленим прибутком і вартістю використаного для його отримання капіталу;
- 2) як різницю між чистим операційним прибутком до сплати податків і вартістю використаного для його отримання капіталу;
- 3) як різницю між чистим операційним прибутком після сплати податків, але до сплати відсотків, і вартістю використаного для його отримання капіталу;
- 4) як різницю між чистим операційним прибутком після сплати податків та відсотків і вартістю використаного для його отримання капіталу.

9. Визначити неправильне твердження:

- 1) до величини капіталу при розрахунку EVA додають амортизацію гудвілу;

- 2) консервативна політика фінансування передбачає використання власного капіталу та довготермінових зобов'язань для формування необоротних і оборотних активів ;
- 3) агресивна політика фінансування активів спрямована на використання власного капіталу та довготермінових зобов'язань тільки для формування необоротних активів;
- 4) величина капіталу при розрахунку EVA має бути відкоригована на величину капіталізованих нематеріальних активів.

10. Визначити показник EVA, якщо чистий операційний прибуток = 40 тис. грн., відкоригована величина капіталу = 250 тис. грн., середньозважена вартість капіталу = 10%:

- 1) 15 тис. грн.;
- 2) 25 тис. грн.;
- 3) -15 тис. грн.;
- 4) 65 тис. грн.

11. Ситуації поділяють на два основних види:

- 1) стандартні та нестандартні;
- 2) відомі та невідомі;
- 3) минулі й майбутні;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) визначені та невизначені.

12. Види ситуаційного аналізу класифікують за такими ознаками:

- 1) за часом;
- 2) за методом реалізації аналізу;
- 3) за джерелами інформації;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) всі відповіді неправильні.

13. Проблемні ситуації можна аналізувати за допомогою наступних методів:

- 1) порівняльного аналізу;
- 2) ланцюгових підстановок;
- 3) знаходження слабкого місця;
- 4) списку аналітичних питань;
- 5) побудови динамічних рядів.

14. Ситуаційний аналіз оцінює наступні види ризиків:

- 1) ринковий ризик;
- 2) страховий ризик;

- 3) технічний ризик;
- 4) фінансовий ризик;
- 5) ризик ліквідності.

15. Розрізняють два методи аналізу ризику:

- 1) формальний;
- 2) поточний;
- 3) оперативний;
- 4) рейтинговий;
- 5) ретроспективний;
- 6) перспективний.

16. Причинами проблемних ситуацій можуть бути наступні фактори внутрішнього походження:

- 1) прийом на роботу нових працівників;
- 2) міграція населення;
- 3) структурні зміни в суспільстві;
- 4) зміна керівництва організації;
- 5) становище на ринку робочої сили.

17. Зовнішніми факторами, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій, є:

- 1) соціальні потрясіння і заходи;
- 2) порушення правил охорони праці на підприємстві;
- 3) нові відкриття і технології;
- 4) стилі й методи керівництва колективом;
- 5) погодні умови.

18. небезпека того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат понад передбачені прогнозом, програмою його дій або отримує доходи, менші від тих, на які він розраховував, – це:

- 1) проблема;
- 2) ризик;
- 3) витрати;
- 4) стихійне лихо;
- 5) збитки.

19. Діагностика кризових ситуацій полягає в:

- 1) аналізі виробничої діяльності фірми;
- 2) аналізі фінансового стану фірми;
- 3) прогнозі розвитку ринкової ситуації;
- 4) виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми;

- 5) виявленні загострення соціальної напруженості серед членів колективу.

20. Кризова ситуація на підприємстві – це:

- 1) благо, що змушує фірму працювати краще;
- 2) закономірність розвитку підприємства;
- 3) втрата робочих місць і зростання соціальної напруженості в суспільстві;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) закриття нерентабельних виробництв.

21. До внутрішніх факторів, що зумовлюють виникнення кризової ситуації, належать:

- 1) ресурси та їх використання;
- 2) рівень доходів накопичень населення;
- 3) розвиток науки і техніки;
- 4) якість та рівень використання маркетингу;
- 5) відсутність стимулів у праці в персоналу підприємства.

22. Різкі зміни в структурі балансу і звіту про фінансові результати викликають:

- 1) різке зниження дебіторської заборгованості;
- 2) збільшення дебіторської заборгованості;
- 3) зростання кредиторської заборгованості;
- 4) різке зниження кредиторської заборгованості;
- 5) всі відповіді правильні;
- 6) всі відповіді неправильні.

23. Комплекс заходів щодо оздоровлення виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання – це:

- 1) перетворення;
- 2) реорганізація;
- 3) розукрупнення;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) санація.

24. Найпоширенішими видами стратегії і тактики підприємства щодо виходу з кризової ситуації є:

- 1) захисна;
- 2) оперативна;
- 3) стратегічна;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) наступальна.

25. Захисні стратегія і тактика підприємства щодо виходу підприємства з кризової ситуації передбачають:

- 1) зменшення витрат;
- 2) скорочення персоналу;
- 3) удосконалення управління;
- 4) всі відповіді правильні;
- 5) активний маркетинг.

26. Стратегічні заходи щодо виходу підприємства з кризи передбачають:

- 1) усунення збитків;
- 2) залучення кредиторів;
- 3) аналіз і оцінку стану підприємства;
- 4) перегляд наявних стратегій;
- 5) розроблення (перегляд) кредитної політики;
- 6) формування (перегляд) інноваційної політики.

27. Виділяють наступні методи розв'язання проблемної ситуації:

- 1) аналоговий;
- 2) адаптивний;
- 3) інтуїтивний;
- 4) реактивного реагування;
- 5) перспективний.

28. Із боку пасиву балансу тривожними симптомами неспроможності фірми можуть бути:

- 1) нові кредитні рахунки;
- 2) зменшення заборгованості фірми постачальникам і кредиторам;
- 3) збільшення заборгованості фірми постачальникам і кредиторам;
- 4) заміна кредиторської заборгованості на дебіторську;
- 5) явна заміна дебіторської заборгованості кредиторською.

29. Під зоною допустимого ризику варто розуміти:

- 1) галузь, у якій втрат не очікують;
- 2) галузь, у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність;
- 3) галузь, у якій максимальні втрати можуть дорівнювати рівневі втрат;
- 4) зону, в якій втрати можливі;

- 5) зону, в якій втрати менші від очікуваного прибутку чи дорівнюють йому.

30. Які з перерахованих показань є найнебезпечнішими для фірми?

- 1) зменшення прибутку, що залишається в розпорядженні фірми;
- 2) зростання витрат фірми у зв'язку з необхідністю обслуговування отриманого кредиту;
- 3) спад попиту на товари фірми;
- 4) зменшення платоспроможності фірми;
- 5) зниження рівня конкурентного статусу фірми.

31. Детальне розчленування, розкладання аналізованої ситуації на окремі функціональні частини або етапи, виявлення внутрішніх взаємозв'язків між ними і встановлення їх значимості – це:

- 1) стратегічний аналіз;
- 2) маркетинговий аналіз;
- 3) маржинальний аналіз;
- 4) фундаментальний аналіз;
- 5) ситуаційний аналіз.

32. Відомості про стан підприємства можна отримати, оцінивши його три основні предметні сфери:

- 1) корпоративну культуру;
- 2) процес виробництва;
- 3) фінансовий стан;
- 4) вплив на навколишнє середовище;
- 5) збутову діяльність;
- 6) взаємозв'язки з конкурентами.

33. Ранніми ознаками банкрутства підприємства є:

- 1) затримки в наданні звітності;
- 2) зменшення матеріальних запасів;
- 3) зміни в статтях бухгалтерського балансу;
- 4) зменшення заборгованості постачальникам;
- 5) збільшення доходів.

34. Структура капіталу – це
.....
.....
.....

35. Середня ціна власного капіталу, який використовують для фінансування, визначають за методом середньої

.....
.....
.....

36. Мета оптимізації структури капіталу – це

.....
.....
.....

37. Визначити показник EVA, якщо чистий операційний прибуток = 85 тис. грн., відкоригована величина капіталу = 780 тис. грн., середньозважена вартість капіталу = 15%:

а)

38. Ідентифікацію підприємств-конкурентів, які можуть бути введені в групу бенчмаркінгу, здійснюють на етапі

.....
.....
.....

39. У побудові профілю бенчмаркінгу підприємства критерієм порівняння є

.....
.....
.....

40. Головною перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного

.....
.....
.....

41. Дискримінантний аналіз використовують для

.....
.....
.....

42. Метод дендритів, що використовують у кластерному аналізі, це побудова

....., яка з'єднує окремі об'єкти.

43. Кількість кластерів у разі застосування методу дендритів має бути

.....
.....
.....

44. *SWOT-аналіз – це*

45. *Стратегічні зони господарювання підприємства – це*

46. *«Зірками» називають такі стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні*

47. *«Дійні корови» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні*

48. *«Капризні діти» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні*

49. *«Собаки» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні*

50. *Продукти, що швидко зростають і мають велику частку на ринку, – це*

51. *«Дійні корови» – це*

52. Найскладніший сегмент ринку підприємства – це продукція категорії

53. Одним із вимірів, на якому ґрунтована матриця бізнес-профілю фірми AD Little, є

54. Загальні тенденції розвитку фірми та коло питань, пов'язаних із її розвитком, досліджує матриця

55. Матриця Портера орієнтує на

56. Процес, спрямований на виявлення структури споживання, та її характеристика – це

57. Критеріями сегментування ринку можуть бути

58. Метою позиційного аналізу є

59. Сукупність або комплектність об'єктивних умов, на які діючі особи не можуть впливати, тобто умови, що діють незалежно, і їх не можна змінити – це

60. Основним методичним прийомом ситуаційного аналізу є

61. Типовими аналітичними процедурами ситуаційного аналізу є

62. З'ясування проблеми за допомогою порівняння фактичних даних підприємства з даними передових підприємств або середньогалузевими даними – це

63. З'ясування слабких місць підприємства через перевірку виявлених недоліків та ймовірних проблем – це метод

64. Метод з'ясування проблемної ситуації через відповіді на запитання, що дають змогу визначити проблему і намітити шляхи її вирішення – це

65. Проблемна ситуація, яка характерна можливістю втрат через відхилення, що перевищує межі обмежень, – це

66. Основними ситуаційними факторами є:

а)

б)

в)

67. Вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин його функціонування при розробленні та реалізації рішення – це

Задачі

Задача 8.1. Визначити і проаналізувати потреби підприємства у фінансуванні за рахунок зовнішніх джерел, використовуючи фінансову звітність у дод. 8.1 і 8.2.

Вихідні дані: Обсяг реалізації на наступний рік планують збільшити на 6%. Передбачуваний рівень інфляції = 4,5%.

Задача 8.2. Проаналізувати і дати рекомендації щодо вибору оптимального варіанту структури капіталу за показником середньозваженої вартості капіталу.

Вихідні дані: За результатами аналізу отримані наступні дані щодо вартості варіантів структури капіталу:

Таблиця 8.1

Показники	Варіанти структури і вартості капіталу						
	1	2	3	4	5	6	7
Частка власного капіталу, у вигляді десяткового дробу	1,00	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30
Частка позикового капіталу, у вигляді десяткового дробу	–	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70
Середня вартість власного капіталу, %	16,00	16,50	18,20	19,00	20,00	21,50	24,50
Середня вартість позикового капіталу, %	9,00	9,00	9,40	9,80	12,50	16,00	22,00
Середньозважена вартість капіталу, %							

Задача 8.3. Визначити за допомогою оцінки фінансового левериджу найоптимальніший проект структури капіталу.

Вихідні дані: ТОВ «Омега» потребує для нормального функціонування 6000 тис. грн, функціонуючого капіталу. У підприємства є можливість отримати короткотерміновий кредит у сумі 1000 тис. грн. або довготерміновий кредит 3000 тис. грн. Рівень доходності активів ТОВ становить 25%. Рівень відсотків за кредит становить 18%. Рівень податку на прибуток = 25%.

Задача 8.4. Використовуючи наведені дані, розрахувати дисперсію портфеля, що складається з 30% акцій компанії «Галактон», 40% інвестицій у компанію «Українські авіалінії» і 30% інвестицій у фабрику «Киянка». Розрахувати ризик для кожної акції.

Вихідні дані: Значення стандартного відхилення і коефіцієнта кореляції наведені нижче:

Таблиця 8.2

Фірма	Коефіцієнт кореляції							Стандартне відхилення, %
	Завод «Антонова»	«Аеросвіт»	«Галактон»	«Українські авіалінії»	«АВК»	«Киянка»	«Біокон»	
Завод «Антонова»	1	0,65	0,45	0,34	0,64	0,4	0,42	28
«Аеросвіт»		1	0,46	0,48	0,42	0,58	0,31	29
«Галактон»			1	0,5	0,5	0,41	0,23	25
«Українські авіалінії»				1	0,5	0,42	0,4	29
«АВК»					1	0,21	0,37	24
«Киянка»						1	0,33	39
«Біокон»							1	42

Практичні завдання

Завдання 1. Визначення фінансових потреб підприємства.

Ситуація 1. Визначити і проаналізувати потреби підприємства у фінансуванні за рахунок зовнішніх джерел методом відсотка від обсягу реалізації продукції (послуг). Для цього використати таку формулу:

$$НФ = A / T (\Delta T) - П / T (\Delta T) - Ч,$$

де $НФ$ – необхідне фінансування за рахунок зовнішніх джерел; A – активи, що змінюються залежно від обсягу реалізації; T – обсяг реалізації продукції (послуг) за звітний рік; ΔT – запланована зміна обсягу реалізації за рік; $П$ – пасиви, що змінюються залежно від обсягу реалізації; $Ч$ – чистий прибуток протягом звітного року. Вихідні дані для розрахунків: звітність підприємства; плановий обсяг реалізації продукції (послуг) на наступний рік у цінах базисного року – 1119,6 тис. грн.; передбачуваний рівень інфляції – 45%.

Ситуація 2. Визначити і проаналізувати фінансові потреби підприємства методом балансу грошових надходжень. Під час аналізу використати дані, наведені в табл. 8.3.

Порівнюючи майбутні грошові надходження зі сумами до виплати, обчислити щомісячний надлишок надходжень або дефіцит грошових коштів.

Таблиця 8.3

Визначення фінансових потреб методом балансу грошових надходжень (тис. грн.)

Місяць	Надходження	Виплати	Чисті грошові надходження	Залишок на початок місяця	Залишок на кінець місяця	Резерв	Надлишок або дефіцит
Січень	8000	5540		790		890	
Лютий	8500	8900		810		890	
Березень	9000	6300		895		890	
Квітень	8500	5920		830		890	

Місяць	Надходження	Виплати	Чисті грошові надходження	Залишок на початок місяця	Залишок на кінець місяця	Резерв	Надлишок або дефіцит
Травень	9300	6510		910		890	
Червень	11600	8100		1010		890	
Липень	12 400	8660		1120		890	
Серпень	11 800	10 260		1080		890	
Вересень	10 300	7210		990		890	
Жовтень	10 900	7600		1000		890	
Листопад	11 100	7700		1090		890	
Грудень	12 200	8540		1150		890	

Ситуація 3. За даними річної звітності (дод. 1) визначити потрібну мінімальну суму грошей в обороті методом урахування оборотності коштів.

Для розрахунків використати такі формули:

$$Q_r = 360 / Ц; C_n = B / Q_r.$$

де Q_r – оборотність грошей; $Ц$ – цикл обороту грошей; C_n – мінімально потрібна сума грошей в обороті; B – річні витрати підприємства.

Проаналізувати одержаний результат і зробити висновки.

Завдання 2. Оцінка доцільності залучення позикових коштів у структури капіталу.

Підприємство розглядає можливість впровадити інвестиційні проекти А і Б, що вписуються в його стратегію. Вартість проектів – 300 тис. грн. і 200 тис. грн. відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 60 тис. грн., за проектом Б – 50 тис. грн. Підприємство зіткнулося з нестачею коштів для реалізації обох проектів і може фінансувати за рахунок власних коштів лише 350 тис. грн.

Проаналізувати і дати рекомендації, що для підприємства доцільніше: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 150 тис. грн., профінансувати обидва проекти. Відсоткова ставка за користування кредитом – 10% річних. Аналізуючи

проекти, звернути увагу на рентабельність проектів і власних коштів. Зробити висновки.

Модульний контроль № 1(тема 8)

- Структура капіталу – це...
- Операційний леверидж – це...
- Фінансовий леверидж – це...
- Політика стратегії структури капіталу – це...
- Аналіз і оптимізація структури капіталу – це...
- Прогнозування ризику залежно від структури капіталу – це...
- Оцінка оптимальної структури капіталу та фінансового ризику – це...
- Вплив структури капіталу на прогнозовані показники фінансового стану підприємства...
- Аналіз фінансування за рахунок залученого капіталу – це...
- Підприємницький ризик – це...
- Фінансовий ризик – це...
- Капітал – це...
- Коефіцієнт структури капіталу – це...
- Податковий коректор – це...
- Стратегічна політика структури капіталу – це...
- Активи підприємства з урахуванням часу класифікують на...

Варіант 1

1. Розкрийте суть фінансового левериджу.
2. Коефіцієнт структури капіталу.

Завдання

Необхідно проаналізувати динаміку продажу фірмою «Кондор» обладнання для машинобудівної промисловості за дванадцять місяців 2008 р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши табл. 8.4. Продаж обладнання був досить нерівномірний, але сезонності не виявлено. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведені в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Динаміка продажу обладнання фірмою «Кондор»

Часовий період	Продукція 1, шт.		Продукція 2, шт.	
	факт.	прогноз	факт.	прогноз
1	2	3	4	5
1	288		108	
2	223		104	
3	234		112	
4	244		107	
5	248		114	
6	230		116	
7	247		127	
8	256		132	
9	289		123	
10	276		158	
11	235		129	
12	212		118	
13	X		X	

Варіант 2

1. Диференціал фінансового левериджу.
2. Консервативна політика фінансування.

Завдання

Використовуючи дані про динаміку продажу продукції компанії «Кондор», наведені в передньому завданні, розрахувати щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненціального згладжування. Початкова оцінка продажу продукції 1 за січень 2008 р. становить 290 шт., а для продукції 2 – 110 шт. Константна згладжування $\alpha = 0,6$.

Варіант 3

1. Критерії сегментування ринку.
2. Агресивна політика фінансування.

Завдання

Використовуючи дані показників, наведених у табл. 8.5, що характеризують діяльність ТОВ «Анкор», визначте ймовірність

Стратегічний аналіз

його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана. Зробіть висновки про те, чи можна покладатися на отримані результати.

Таблиця 8.5

Показники діяльності ТОВ «Анкор»

Показники	Тис. грн.
Вартість активів	575,0
Оборотний капітал	276,0
Поточні зобов'язання	332,0
Виручка від реалізації	576
Прибуток від операційної діяльності	47,0
Нерозподілений прибуток	15,0

Варіант 4

1. Охарактеризувати й оцінити практичний аспект використання у стратегічному аналізі методів:
 - операційного левериджу;
 - фінансового левериджу;
 - економічної доданої вартості.
2. Компромісна політика фінансування.

Завдання

Аудиторська фірма ЗАТ «Краяни» була створена в грудні 2000 р. в Прикарпатському регіоні України. Протягом 2001–першої половини 2008 р. фірма займалася переважно наданням консультаційних послуг у галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 2005 р. основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося; вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, котрі займалися різними видами діяльності. Персонал співробітників фірми збільшився зі шести осіб, які працювали на момент створення фірми, до 36 у грудні 2008 р. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу та обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2003 р. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2004 р. аудиторській фірмі довелося скоротити штат співробітників до 22 осіб, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з підвищенням рівня конкуренції доходи фірми значно зменшилися.

У середині 2004 р. керівництво фірми вирішило реорганізувати свій бізнес і об'єднатися з кількома невеликими аудиторськими компаніями, що працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці компанії увійшли до ЗАТ «Краяни» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів. Через кілька місяців ЗАТ «Краяни» завершило звітний 2004 р. з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 2005 р. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно зменшувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці ЗАТ «Краяни» постійно працювали на семінарах, а підготовку звітності й аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм.

На початку 2005 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про розширення діяльності й залучення висококваліфікованих фахівців і аналітиків. У результаті цих заходів фірма стала відомою в Україні, що значно розширило коло клієнтів і збільшило прибутки, а це дало можливість заснувати власний журнал і побудувати нове офісне приміщення.

Необхідно проаналізувати ситуацію і визначити:

1. які стратегії фірма ЗАТ «Краяни» використовувала на різних етапах свого існування;
2. які стратегічні помилки допустило керівництво фірми при визначенні стратегій;
3. які стратегії можна було би порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій;
4. завдяки чому фірма стала популярною?

Додаткова література до теми

1. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
2. *Врігхем Є. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер. с англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
3. *Головка Т. В., Сагога С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод, посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. *Костирко Л. А.* Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта, методологія і організація: Моногр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 560 с.
5. *Редиенко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
6. *Хелфертн Э.* Техника финансового анализа / Пер. с англ. / Под ред. Л. П. Белых. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
7. *Бернстайн Л. А.* Анализ финансовой отчетности: теория, практика, интерпретация / Пор. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 624 с.
8. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 432 с.
9. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.
10. *Фаріон І. Д., Чичун В. А.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз». – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 9.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Суть та види фінансових показників діяльності підприємства.*
2. *Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом.*
3. *Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.*
4. *Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.*
5. *Аналіз статей проєктованого балансу.*

9.1. Суть та види фінансових показників діяльності підприємства

У зарубіжних країнах менеджери й аналітики багатьох компаній складають не тільки фінансову звітність за минулий рік, а й запроєктовані фінансові звіти на наступний рік. Ці документи призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам.

Проєктована фінансова звітність охоплює: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби в зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди.

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

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

Другий етап – підготовка звіту про фінансові результати, що обумовлено необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може бути спрямований у виробництво.

Кожну статтю звіту про фінансові результати збільшують або зменшують 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 проєктованому балансі, який готують на третьому етапі. Його статті також можна прогнозувати з урахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і пасиви, з іншого, можуть змінюватись у процесі прогнозування порізно, то запроєктований баланс майже завжди виявляється порушеним.

Прогнозувати статті запроєктованої звітності можна за допомогою багатьох методів, що полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів та відрізняються один від одного точністю й формою подання результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних.

За принципами формування прогнозу виділяють *три групи методів*: екстраполяцію, моделювання й експертні оцінки.

Методи екстраполяції (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) опираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найпоширеніших серед усіх способів економічного прогнозування.

До методів моделювання належать прийоми структурного, сітьового, матричного моделювання та інші, що дають змогу отримувати прогнозні фінансові показники за допомогою певних моделей.

Методи експертних оцінок належать до неформалізованих методів, і застосовують у тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єктів прогнозування. Коли формалізовані методи прогнозування застосувати неможливо, доводиться вдаватися до знань і досвіду експертів.

Прогнозування за допомогою методу процента від продажу полягає у збільшенні (зменшенні) показника доходу від реалізації продукції і статей балансу та звіту про фінансові результати на однаковий відсоток.

Прогнозування за допомогою регресійного методу дає змогу отримати майбутнє значення результативного показника, який є випадковою величиною, залежно від зміни одного або декількох інших показників.

Прогнозування на основі методу нормативних коефіцієнтів має на меті отримання оптимального балансу і звіту про фінансові результати, на основі показників яких розраховують нормативні коефіцієнти – рентабельність власного капіталу, ліквідність та ін.

У деяких випадках доцільно здійснювати прогнозування за допомогою методу регулювання статей, коли статті проектованої фінансової звітності проектують з урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення.

Фінансові прогнози традиційно формують за допомогою методів опрацювання детермінованих чисел, що в умовах високого ступеня невизначеності не завжди доцільно. Тому окремі фінансові аналітики пропонують застосовувати метод нечітких чисел або метод довірчих інтервалів.

Фінансові звіти не завжди проектують протягом одного циклу. Нециклічний метод передбачає отримання кінцевого результату в першому наближенні, відразу ж після завершення необхідних розрахунків. Але точнішим і надійнішим вважають ітеративний (циклічний) метод, коли весь процес прогнозування повторюють для уточнення результатів.

Щоб скласти проектованіший звіт про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу, необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені й регульовані.

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

Стратегічний аналіз

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

Автоматично утворені й регульовані статті подані в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Класифікація статей запроєктованого звіту про фінансові результати

Назва статті (групи статей)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
Дохід (виручка) від реалізації	+	–
Собівартість реалізованої продукції	+	–
Операційні доходи і витрати	+	–
Фінансові доходи, витрати і втрати	–	+
Інші доходи і витрати	–	+
Надзвичайні доходи і витрати	не заплановані	

Для прогнозування показників звіту про фінансові результати використовують зазначені методи прогнозування, особливо метод коефіцієнтів.

Особливу увагу приділяють використанню методів кореляційно-регресійного аналізу. Цей метод дає змогу отримати залежність запроєктованих показників від зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства і здійснити точніший прогноз.

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

Статті проектного балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені й регульовані.

Загальні правила складання проектного 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 слід фінансувати зі зовнішніх джерел шляхом отримання позик, продажу акцій нового випуску тощо.

Якщо розглядати структуру балансу, визначену П(С)БО № 2 «Баланс», то класифікація статей на автоматично утворені й регульовані може бути такою, яка запропонована в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Класифікація статей проектного балансу

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

До регульованих статей проектного балансу доцільно вводити ті статті, які потребують прийняття окремих фінансових рішень.

9.2. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом

При господарсько-фінансовій діяльності розрізняють історичну і прогнозну фінансові звітності підприємства. Історична звітність фіксує результати господарювання за визначений період. Прогнозна фінансова звітність формується до початку господарської діяльності відповідно до обраної стратегії підприємства.

На рубежі 1970–1980-х років доктрину «економіки пропозиції» витіснила концепція «економіки попиту». Якщо раніше менеджер зі виробництва диктував умови менеджеріві зі збуту, то тепер вони помінялися ролями. Менеджер із виробництва такою ж мірою залежить від фінансової служби. Фактично виробництво, збут та фінансова служба настільки залежать одне від одного, що діяльність когось окремо неможлива без двох інших. Уся діяльність тепер базована на прогнозі збуту, в основі якого – маркетингові дослідження ринків збуту і попиту споживачів: обсяг збуту в попередньому періоді, кон'юнктура ринку, характер конкуренції тощо. Потім шляхом аналізу виробничих завдань визначають потребу в робочій силі, матеріалах, устаткуванні, фінансових ресурсах. Усю прогнозну інформація щодо майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства інтегрують у його прогнозну фінансову звітність.

Для того, щоб спланувати прибуток, потік коштів, підприємство має насамперед скласти точний прогноз прибутків і витрат. Для цього йому слід бути впевненим у тому, що вдасться реалізувати певну кількість своєї продукції за визначеною ціною. Підприємство має точно знати витрати виробництва і збуту кожного свого виробу. Відсутність такого роду інформації означає, що підприємство йде на ризик, не знаючи своїх шансів на успіх.

Використовуючи прогнози збуту і попиту споживачів, менеджер із виробництва планує обсяг та структуру виробництва продукції, витрати виробництва; менеджер зі збуту розробляє плани щодо забезпечення виробництва чинниками виробництва, розраховує витрати на збут; менеджер із фінансів формує систему фінансових показників і прогнозну фінансову звітність. Кожна істо-

тна зміна ситуації збуту потребує коригування прогнозу збуту та системи планових показників підприємства.

Відповідна служба підприємства, володіючи прогнозною інформацією, системою планових показників і кошторисів, розробляє основний прогноз діяльності. Якщо у виробника є ефективна і точна система нормування витрат на виробництво різних видів продукції, то дані для основного кошторису можна одержати простим множенням обсягу виробництва кожного виду продукції, зазначеного в прогнозі збуту, на нормативні витрати на виробництво відповідних виробів. На основі отриманих таким способом даних виробник робить висновок про те, чи має він достатні засоби для виконання виробничих планів, інакше потрібно шукати додаткові кошти.

Таким чином, основний кошторис є прогнозом рентабельності роботи підприємства. Це – розрахунок прибутків та збитків на певний період, до якого додають розрахунки вартості реалізованої продукції, витрат із продажу, адміністративних витрат і касових надходжень. Фактично такий кошторис перетворюється на балансову таблицю, складену на останнє число періоду, на який формують кошторис.

Головне призначення прогнозного кошторису полягає в тому, щоб визначити кількість засобів виробництва і коштів, потрібних для виробництва того обсягу продукції, який передбачають реалізувати згідно з прогнозом збуту. Щоб основний прогнозний кошторис міг стати засобом ефективного контролю за витратами виробництва, його слід розділити на кілька окремих кошторисів, а кожен із них необхідно розбити на дрібніші статті відповідних витрат. Для керування діяльністю підприємства необхідно складати прогнозні кошториси збуту, виробництва, витрат на матеріали, на робочу силу, накладних витрат, витрат допоміжних служб, розробляти інтегровану систему прогновної фінансової звітності підприємства.

Із бухгалтерського обліку відомо, що сума активів підприємства має дорівнювати сумі його капіталу і зобов'язань. Якщо капітал представити як зобов'язання підприємства перед власником капіталу, то балансове рівняння матиме такий вигляд:

$$\text{АКТИВИ} = \text{ЗОБОВ'ЯЗАННЯ.}$$

Стратегічний аналіз

Фінансова система підприємства безперервно взаємодіє зі зовнішнім середовищем: постачальниками, покупцями, кредиторами, фінансовими й іншими установами. Формою прояву таких контактів є господарські операції, кожен з яких можна звести до математичного рівняння, що вказує на рівновеликий взаємозв'язок між фінансовою системою підприємства і середовищем.

У таблиці 9.3 показані господарські операції, що відображають взаємозв'язок фінансової системи із середовищем у балансовій моделі.

Таблиця 9.3

Балансова модель інформаційних зв'язків фінансової системи зі середовищем, грн.

Операції	Активи			=	Зобов'язання			Прибутки та збитки
	Основні засоби	Дебітори	Грошові кошти		Капітал	Кредити банку	Кредитори	
1. Вкладений капітал	2000		8000		10000			
2. Кредит банку			2000			2000		
3. Платежі кредиторам			-4000				-4000	
4. Заробітна плата			-2000					-2000
5. Баланс	2000		4000	6000	10000	2000	-4000	-2000
6. Видано під звіт аванс		1000	-1000					
7. Сплата постачальникам (за рах. банк. кредиту)						2000	-2000	
Баланс	2000	1000	3000	6000	10000	4000	-6000	-2000

Перша операція ілюструє інвестування коштів (у вигляді основних засобів і грошових коштів) у сумі 10000 грн. у бізнес. Тим самим капітал створює активи підприємства. Активи збалансовані зобов'язаннями підприємства (перед акціонерами, засновниками) у сумі 10 000 грн.

Для цієї операції балансове рівняння має вигляд:

АКТИВИ (10 000 грн.) = ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (10 000 грн.).

Друга операція характеризує залучення у господарську діяльність банківського кредиту, що подано таким балансовим рівнянням:

АКТИВИ (2000 грн.) = ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (2000 грн.).

До першої операції підприємство не мало активів і зобов'язань. У результаті інвестування коштів виникли активи на суму 10 000 грн. і зобов'язання на ту саму суму, що зафіксовано додатним числом.

Друга господарська операція відображає залучення до прогновної фінансової системи банківського кредиту і виникнення зобов'язання на суму 2000 грн. Із розглянутих операцій впливає **перше правило**: коли зовнішнє середовище – постачальники, банківські та інші фінансові установи – активізує взаємодію з фінансовою системою підприємства, то результатом такої взаємодії є надходження основного й оборотного капіталів до фінансової системи, тобто активів та зобов'язань збільшуються на ту саму величину, що фіксують у балансовій моделі додатним числом. Балансова рівність між активами та зобов'язаннями зберігається.

Третя операція, яка характеризує платежі у вигляді грошових коштів кредиторам, і четверта (грошові виплати працівникам у формі заробітної плати) відображають вплив активів із фінансової системи й зменшення зобов'язань, що показано в балансовій моделі від'ємним числом.

Ці операції свідчать про те, що активність впливає з фінансової системи підприємства, яка, взаємодіючи зі зовнішнім середовищем, відвертає активи й зобов'язання на суми –4000 і –2000 грн. Якщо перед третьою і четвертою операціями сума активів і зобов'язань становила 12 000 грн., то після їх здійснення вона знизилася до 6000 грн. Із аналізу змісту операцій впливає **друге правило**: якщо фінансова система підприємства сама ініціює взаємодію зі своїм зовнішнім середовищем – постачальниками, кредиторами

та іншими контрагентами бізнесу, то внаслідок такої взаємодії відбувається вплив активів і зменшення зобов'язань на ту саму величину. Балансова рівність фінансової системи зберігається.

Операція 6 відображає зміни всередині підсистеми активів. Вона збільшує заборгованість дебіторів на 1000 грн. і зменшує суму грошових коштів підприємства на цю саму величину. Загальна сума активів підприємства залишається незмінною. Звідси випливає *третє правило* взаємодії фінансової системи зі середовищем: операції, що відбуваються всередині підсистеми активів підприємства, спричиняють полярні рівновеликі зміни в об'єктах активів підприємства, які контактують між собою. Балансове рівняння при цьому не змінюється.

Операція 7 реєструє зміни всередині підсистеми зобов'язань, збільшуючи заборгованість підприємства за одним видом зобов'язань і зменшує за іншим на одну й ту саму суму. З цього випливає *четверте правило*: операції, які відбуваються всередині підсистеми зобов'язань підприємства, викликають рівновеликі полярні зміни в пов'язаних між собою об'єктах зобов'язань підприємства.

Розглянуті правила взаємодії фінансової системи підприємства із середовищем застосовують для моделювання всієї сукупності прогнозованих операцій господарської діяльності та ґрунтують на балансовому рівнянні.

Складання річних, середньорічних прогнозних фінансових звітів є функцією фінансової служби підприємства. Прогнозна звітність має на меті показати фінансовий стан підприємства через якийсь визначений проміжок часу в майбутньому – рік, квартал, місяць. Відправною моделлю прогнозної фінансової звітності є балансове рівняння. Воно лежить в основі початкової історичної фінансової звітності, відштовхуючись від якої, прогнозують на наступний період показники майбутньої звітності. Моделі прогнозної фінансової звітності відрізняються за складом компонентів активів і зобов'язань балансового рівняння. Так, якщо окреслюють мету показати в прогнозному балансі майбутню структуру капіталу, то виникає необхідність передбачити для довготермінового капіталу в зобов'язаннях самостійні позиції для власного капіталу і залученого. За відсутності такої мети власний і залучений капітал можна подати однією спільною позицією. Аналогічний підхід за-

стосовують при моделюванні складу елементів фінансової звітності для інших потреб.

Модель прогнозної фінансової звітності концентрує розрахункову інформацію для прогнозів бухгалтерського балансу, прибутків та збитків, руху грошових коштів, аналізу структури капіталу, розрахунку й оцінки критичного обсягу продажів тощо.

Прогнозна фінансова звітність – це інтегрована прогнозна і бюджетна (планова) інформація щодо певного інтервалу часу: року, кварталу, місяця. Вона базована на прогнозах доходів, матеріальних витрат, витрат із оплати праці, адміністративних витрат, витрат на збут та інших.

Ділова система бізнесу – це комбінація дій людей, матеріальних засобів і грошових коштів, обладнання. За наявності цих чинників та інших фінансових умов, зафіксованих у бухгалтерському балансі, вони є відправною інформацією для прогнозування бізнесу. Якщо бізнес починається з нульового фінансового старту, то для його здійснення необхідно насамперед сформулювати терміновий та поточний капітал і тільки за таких умов можна виробляти продукцію, надавати послуги, оновлювати матеріальні ресурси, вдосконалювати технологію, планувати, створювати та використовувати прибуток. Наприклад, для формування основного й оборотного капіталу створюють підприємство з початковим капіталом 150 тис. грн, в установі банку відкривають поточний рахунок, на який перераховують ці гроші. Крім цього, залучають позиковий капітал, отримуючи банківський кредит на суму, наприклад, 50 тис. грн., що надходять на поточний рахунок підприємства. Отже, власний і позиковий капітали становитимуть 200 тис. грн.

Підприємство для здійснення економічної функції може придбати основні засоби – устаткування на суму 100 тис. грн.; матеріальні цінності – сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо – на суму 50 тис. грн. Із урахуванням цих умов, стартова модель бухгалтерського прогнозного балансу відображена у таблиці 9.4:

**Стартова модель прогнозного бухгалтерського балансу,
тис. грн.**

Операція / позиція	Активи				Зобов'язання		
	Осно- вні за- соби	Оборотні за- соби		Усього	Влас- ний ка- пітал	Пози- ковий капі- тал	Усьо- го
		мате- ріали	грошові кошти				
1. Власний ка- пітал			150	150	150	–	150
2. Позиковий капітал			50	50	–	50	50
3. Придбання основних за- собів	100	–	–100	–	–	–	–
4. Придбання сировини	–	50	–50	–	–	–	–
5. Перевіро- чний баланс	100	50	50	200	150	50	200
6. Частка у структурі,%	50%	25%	25%	100%	75%	25%	100%

Перша і друга фінансові операції характеризують створення активів на суму 200 тис. грн., водночас формуються зобов'язання перед власниками і позичальниками на таку саму суму. Третя і четверта фінансові операції ілюструють перетворення форми активів: грошової – на основні засоби на суму 100 тис. грн. і на оборотні матеріальні засоби на суму 50 тис. грн. Рядок 5 показує склад активів і структуру зобов'язань після того, як будуть здійснені ці операції. Рядок 6 містить дані щодо структури активів і зобов'язань. Із загальної суми активів половина припадає на довготермінові активи, по 25% – на матеріальні активи і на грошові кошти. 75% зобов'язань становить власний капітал та лише чверть – позиковий.

Спрогнозувавши фінансові операції щодо створення стартового капіталу, підприємство прогнозує поточні операції на майбутній

період – обсяг продажів, витрати, пов'язані з виробництвом і продажем, прибуток тощо.

За наявності вихідного капіталу при прогнозі майбутньої господарської діяльності враховують фінансові операції, пов'язані з відновленням основного капіталу, з орендою основних засобів. Розглянемо особливості їх прогнозування і побудову на їх основі структурної моделі прогнозного бухгалтерського балансу.

Підприємство може прогнозувати заміну обладнання за таких причин: збільшення обсягів виробництва продукції; поліпшення якості; зниження рівня витрат; забезпечення диверсифікації виробництва.

Порядок капіталовкладень на придбання нового обладнання визначає фінансова служба підприємства згідно зі стратегією його розвитку на майбутній період.

Перед тим, як використати капітал на придбання обладнання, яке замінить наявне, підприємство має бути впевнене, що його інвестиції дадуть достатній прибуток у формі річної економії. Це виявляється шляхом зіставлення експлуатаційних витрат за наявного і запланованого до придбання обладнання. При цьому умовно вважають, що кількість та якість продукції, котру виробляють, залишаються незмінними. Порівняння показує різницю в рівнях річних експлуатаційних витрат, і якщо вона на користь нового обладнання, то це є запорукою майбутніх прибутків.

Розглянемо операції щодо відновлення основних засобів на такому прикладі: початкова вартість обладнання, що підлягає заміні, – 80000 грн.; сума його амортизації – 50000 грн.; надходження грошових коштів від продажу заміненого обладнання передбачають у сумі 29000 грн. Нове обладнання вартістю 60000 грн. купують за власні кошти. Суми експлуатаційних витрат, відсотка як «вартості втраченої можливості» й амортизації за замінним та новим обладнанням подані в таблиці 9.5.

Аналіз даних таблиці 9.5 свідчить про доцільність заміни старого обладнання, тобто придбання нових основних засобів є надійним капіталовкладенням. Для придбання основних засобів підприємству потрібно або витратити власні кошти, або позичити їх. В останньому випадку підприємство має заплатити кредиторів винагороду у вигляді відсотка. Якщо ж підприємство витрачає

Стратегічний аналіз

власні кошти, то й у цьому випадку нараховують певний відсоток як «вартість втраченої можливості».

Таблиця 9.5

Суми експлуатаційних витрат на діюче і нове обладнання, грн.

Витрати (за рік)	Витрати на		Різниця
	наявне обладнання	нове обладнання	
Оплата основного персоналу	8000	6000	2000
Оплата допоміжного персоналу	4000	3000	1000
Утримання та ремонт основних засобів (без електроенергії)	1800	600	1200
Електроенергія	600	1800	-1200
Страховання	200	700	-500
Загалом	14600	12100	1690
Відсоток	1500	1070	430
Разом	19000	14380	4620

Для зіставлення цей відсоток має бути віднесений і до вартості наявних основних засобів. Це зумовлено тим, що підприємство за весь період, протягом якого в наявні основні засоби вкладений деякий капітал, втрачало певний прибуток, котрий можна було б одержати, якби капітал інвестували іншим способом. За реалізацію обладнання підприємство одержить 29 000 грн. При ставці 10% сума відсотка за замінені основними засобами становитиме 2 900 грн., за придбаними (за цією ж ставкою) – 1210 грн.

Таким чином, прогнозування складових елементів бізнесу є необхідним елементом стратегічного аналізу показників діяльності підприємства, що передбачає вміння моделювати прогноз фінансових показників, фінансової звітності, створювати стартовий капітал, відновлювати основні засоби тощо.

9.3. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів

У зарубіжних країнах менеджери й аналітики багатьох компаній складають не тільки фінансову звітність за минулий рік, а й проєктовані фінансові звіти на наступний рік (або кілька років). Ці документи призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам (наприклад, кредитним установам для отримання позик).

Зокрема, в США кредитори звичайно вимагають від потенційних позикоотримувачів подання проєктованих фінансових звітів, що висвітлюють очікувані фінансові результати компанії протягом терміну позики. Деякі кредитори вимагають також копії проєктованих звітів за минулі роки для зіставлення передбачень керівництва і фактичних результатів компанії.

Протягом останніх років подібні вимоги висловлюють також окремі банки країн СНД, які працюють із потужними корпоративними клієнтами. Крім того, проєктовані фінансові звіти водять у фінансовий розділ бізнес-планів, що розробляють для залучення інвестицій як великі, так і дрібні компанії.

Проєктована фінансова звітність охоплює, як правило, звіт про прибутки і збитки (звіт про фінансові результати), баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби у зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди (квартал, рік або кілька років).

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з опрацювання відповідних звітів за минулий рік (або кілька років), і його поділяють на кілька загальних етапів.

Першим етапом є прогнозування такого показника, як дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ця операція – ключова і, певною мірою, визначальна для підготовки проєктованих фінансових звітів у цілому, бо прогноз обсягу реалізації

є відправною точкою для розрахунку показників звіту про фінансові результати та балансу.

Другий етап – підготовка проектного звіту про фінансові результати, що обумовлено необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства і може бути реінвестований у виробництво, тобто спрямований на покриття майбутніх фінансових потреб.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу – або на основі відсотка зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції (так званий метод відсотка від продажу), або незалежно.

Дохід (виручка) від реалізації продукції коригують шляхом вирахування податку на додану вартість, акцизного збору та інших необхідних вирахувань, а також собівартості реалізованої продукції, після чого отримують проектований валовий прибуток (збиток).

Надалі, валовий прибуток (збиток) змінюють на суму операційних, фінансових і надзвичайних доходів (додають) та витрат (віднімають), податків на звичайний та надзвичайний прибуток (віднімають). Відмінністю проектного звіту про фінансові результати від звичайного є врахування прогнозу використання чистого прибутку для визначення такого показника, як доповнення до нерозподілених прибутків. Це пояснюється тим, що у розділі I «Фінансові результати звіту» ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» останнім показником є чистий прибуток (збиток), а проектований звіт має завершуватися визначенням суми, що може бути реінвестована у виробництво (чистий прибуток мінус використання чистого прибутку).

Крім того, розділи II «Елементи операційних витрат» і III «Розрахунок показників прибутковості акцій» у проектованому звіті про фінансові результати можна не наводити. Отже, проектований і звичайний звіти про фінансові результати далеко не ідентичні.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу в проектованому балансі, який готують на третьому етапі. Його статті також можна прогнозувати з урахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і паси-

ві, з іншого, можуть по-різному змінювати в процесі прогнозування, то проєктований баланс майже завжди виявляється порушеним.

У випадку, якщо в проєктованому балансі актив перевищує пасив, різниця між ними становить так звані додатково необхідні фонди (ДНФ). Ця сума показує потребу в додатковому фінансуванні або за рахунок збільшення власного капіталу, або шляхом збільшення довготермінових і поточних зобов'язань. Згадану операцію виконують на четвертому етапі, й вона називається утворенням ДНФ з розподілом за статтями.

Іноді додатково необхідні фонди набувають від'ємного значення – коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу. Тоді в проєктованому балансі збільшують одну або кілька статей оборотних (рідше необоротних) активів. На практиці надають перевагу, як правило збільшенню статей грошових коштів та їх еквівалентів.

Статті, що використовують для балансування (збільшують унаслідок утворення ДНФ), називають регуляторними. Кожну з них прогнозують індивідуально, і вона прямо не залежить від прогнозу обсягів реалізації продукції чи послуг.

Завданням стратегічного аналізу є вибір оптимального рішення щодо утворення ДНФ за певних значень статей проєктованої фінансової звітності. Статті проєктованої звітності прогнозувати за допомогою багатьох методів, що полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів та відрізняються один від одного точністю й формою представлення результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних.

За принципами формування прогнозу виділяють три групи методів: екстраполяцію, моделювання та експертні оцінки.

Методи екстраполяції (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найпоширеніших серед усіх способів економічного прогнозування.

Екстраполяцію визначають як спосіб знаходження значень функції за межами області її визначення з використанням інформації про поведінку даної функції в деяких точках, що належать області її визначення.

До методів моделювання належать прийоми структурного, сітьового, матричного моделювання та інші, що дають змогу отри-

мувати прогностні фінансові показники за допомогою певних моделей.

Методи експертних оцінок належать до неформалізованих методів, і їх застосовують у тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єктів прогнозування. Коли формалізовані методи прогнозування застосувати неможливо, доводиться вдаватися до знань і досвіду експертів.

Методи підготовки проєктованих фінансових звітів значно відрізняються залежно від базису (основного припущення, концепції), на якому будують увесь процес прогнозування й аналізу.

Прогнозування за допомогою методу відсотка від продажу полягає у збільшенні (зменшенні) показника доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) і статей балансу та звіту про фінансові результати (крім тих, що не залежать від зміни продажу) на однаковий відсоток. Припущення про пряму залежність між темпами зміни доходу від реалізації та інших статей слід перевіряти на основі емпіричних даних.

Прогнозування за допомогою регресійного методу (за умови наявності лінійної або нелінійної залежності між показниками, що прогнозують) дає змогу отримати майбутнє значення результативного показника, який є випадковою величиною, залежно від зміни одного або кількох інших показників. Наприклад, за допомогою рівняння лінійної регресії можна спрогнозувати майбутні витрати підприємства залежно від зміни обсягів продажу продукції за останніх п'ять років.

Прогнозування на основі методу нормативних коефіцієнтів має на меті отримання оптимального балансу і звіту про фінансові результати, на основі показників яких розраховують нормативні коефіцієнти – рентабельність власного капіталу, ліквідність та інші. Подібний прогноз використовують для оцінки тих змін в активах та джерелах їх утворення, які необхідно здійснити для досягнення оптимальної прибутковості й стабільного фінансового стану. Метод підготовки проєктованих фінансових звітів на основі нормативних коефіцієнтів широко використовують компанії, управління якими побудовано на концепції стратегічного контролю.

У деяких випадках доцільно здійснювати прогнозування за допомогою методу регулювання статей, коли прогноз статей проє-

ктованої фінансової звітності складають із урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення. У цьому випадку метод відсотка від продажу, рівняння регресії або нормативні коефіцієнти застосовувати не можна, оскільки вони призведуть до неадекватності прогнозу. Стратегічні управлінські рішення можуть кардинально змінити структуру балансу, призвести до тимчасового зменшення прибутковості, якщо є потреба у технічному переобладнанні, науково-дослідних розробках тощо. Прогнозування на основі регулювання статей застосовують тоді, коли адміністрація підприємства приймає суттєві, іноді далеко не оптимальні з фінансового погляду, управлінські рішення, які є стратегічними і можуть виявитися рятівними в умовах подальшої конкурентної боротьби.

Фінансові прогнози традиційно подають за допомогою методів опрацювання детермінованих чисел (однозначно визначених, конкретних), що в умовах високого ступеня невизначеності не завжди доцільно. Тому окремі фінансові аналітики пропонують застосовувати метод нечітких чисел (наприклад, нечіткі трійки чисел) або метод довірчих інтервалів. Методи прогнозування на основі нечітких чисел і довірчих інтервалів дають змогу розширити можливості фінансового менеджера та бухгалтера-аналітика у сфері варіантного (альтернативного) стратегічного аналізу, створюють надійну інформаційну базу для аналізу на основі сценаріїв і аналізу чутливості.

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів не завжди відбувається протягом одного циклу. Нециклічний метод передбачає отримання кінцевого результату в першому наближенні, відразу після завершення необхідних розрахунків. Але точнішим і надійнішим вважають ітерактивний (циклічний) метод, коли весь процес прогнозування (або певна його частина) повторюють для уточнення результатів. Ітерактивний метод найзручніше використовувати за допомогою комп'ютерної техніки – для зменшення трудомісткості операцій.

Різноманітність методів підготовки проєктованих фінансових звітів обумовлена потребами користувачів стратегічної фінансової інформації, головними серед яких є керівники підприємства. Проєктовані звіти фактично відображають уявлення адміністрації про те, як підприємство функціонуватиме з урахуванням можливих змін в економічних, соціальних, політичних, правових і конкурен-

тних реаліях. Для аналітиків, які безпосередньо готують стратегічну фінансову інформацію для підтримки прийняття рішень, важливим аспектом професійної підготовки є володіння базовим інструментарієм створення, опрацювання й аналізу проєктованих фінансових звітів в умовах невизначеності. Вміння підготувати проєктовані фінансові звіти і вибрати оптимальну фінансову стратегію на майбутнє – запорука уникнення помилок у бізнесі, основа для управління фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства.

9.4. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати

Як ми вже зазначили, прогноз обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у грошовому вимірнику – перший показник, котрий вводять у проєктований звіт про фінансові результати. Метою складання цього документа є визначення суми нерозподіленого прибутку (непокритого збитку), який підприємство може отримати протягом наступного року. Нерозподілений прибуток зменшує загальну величину майбутніх фінансових потреб підприємства.

У більшості випадків проєктований звіт про фінансові результати складають за допомогою методу відсотка від продажу. При цьому припускають пропорційне зростання (зменшення) обсягу реалізації (валового доходу) і змінних або сукупних витрат. Подібне припущення дає змогу отримати перший прогноз від досягнутого, який досить часто так і залишається останнім, тобто його вже не переглядають і не уточнюють.

Одним із основних завдань, які вирішують під час підготовки проєктованого звіту про фінансові результати, є визначення тієї частини ДНФ, що може бути утворена з внутрішніх джерел протягом наступного часового періоду.

Серед власних джерел фінансування варто виділяти чистий прибуток і накопичені амортизаційні відрахування. Найскладнішим завданням є прогнозування величини чистого прибутку, частина якого (реінвестований прибуток) служить джерелом покриття майбутніх фінансових потреб.

Для того, щоб правильно скласти проєктований звіт про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу, необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені та регульовані.

Автоматично утворені статті (показники) формуються у результаті запланованої виробничої діяльності і змінюються пропорційно до обсягу продажу.

Регульовані статті формуються незалежно від обсягу продажу; для їх кількісного визначення використовують інші методи (наприклад, експертні оцінки).

Приблизна класифікація статей звіту про фінансові результати, що відповідає П(С)БО № 3 «Звіт про фінансові результати», дає змогу попередньо визначити, які статті необхідно змінювати на той самий відсоток, що й дохід (виручку) від реалізації, а які слід прогнозувати окремо (табл. 9.6).

У цілому запропоновану класифікацію статей на автоматично утворені та регульовані не слід вважати незмінною – залежно від ситуації, можна використовувати інший підхід до цього питання.

Розглянемо процес складання проєктованого звіту про фінансові результати на прикладі компанії «Метеор», використовуючи метод відсотка від продажу. Для цього необхідно спочатку прийняти певні припущення.

Наприклад, менеджери компанії «Метеор» передбачають, що обсяг реалізації продукції зросте в $200(x + 1)$ р. порівняно з $200x$ р. на 16%. Підставою для цього припущення є динаміка продажу продукції за останніх три роки, коли щорічні обсяги реалізації зростили на 19%, 18% і 17% відповідно. Припускають, що витрати компанії, пов'язані з операційною діяльністю, у $200(x + 1)$ р. зростатимуть пропорційно до збільшення обсягу реалізації.

**Класифікація статей проєктованого звіту
про фінансові результати***

Назва статті (групи статей)	Вид статті	
Автоматично утворена	Регульована	
Дохід (виручка) від реалізації	+	–
Собівартість реалізованої продукції	+	–
Операційні доходи і витрати	+	–
Фінансові доходи, витрати і втрати	–	+
Інші доходи і витрати	–	+
Надзвичайні доходи і витрати	не плануються	

* Статті (групи статей) звіту про фінансові результати відповідають П(С)БО№ 3.

До таблиці не введені статті, що є розрахунковими (розраховують за допомогою арифметичних операцій на основі інших статей): валовий прибуток чи збиток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності тощо.

Проєктований звіт про фінансові результати у спрощеному вигляді наведено у таблиці 9.7. Першим показником, який включається до нього, є дохід (виручка) від реалізації продукції. Цей показник – фінансове узагальнення прогнозів обсягу реалізації, які спочатку отримують у натуральних одиницях виміру, а потім перераховують у грошовий вимірник.

Важливим під час аналізу є визначення прогнозованої ціни для кожного виду продукції. Припущення про можливі зміни цін у межах горизонту прогнозів слід належним чином обґрунтувати. Для перевірки цих припущень можна, наприклад, зіставити прогнозовані ціни на продукцію з цінами конкурентів. Доцільно також звернути увагу на історичний аспект формування цін і фактор інфляції.

Дохід (виручка) від реалізації охоплює податок на додану вартість, акцизи та інші непрямі податки, хоча майже в усіх розвинутих зарубіжних країнах обсяги продажу вказують у чистому вигляді, без непрямих податків. Це характерно для звіту про прибутки і збитки, який складають у країнах так званої англосаксонської групи (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія) або для рахунку результатів у Франції.

Таблиця 9.7

**Проектований звіт про фінансові результати
компанії «Метеор» на 200(x + 1) р., млн. грн.**

Статті	200x рік	Базис прогнозу	200 (x + 1) рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції	300	× 1,16	348
(-) ПДВ, акцизний збір	50		58
Чистий дохід від реалізації продукції	250		290
(-) Собівартість реалізованої продукції	175	× 1,16	203
Валовий прибуток	75		87
(-) Адміністративні витрати	25	× 1,16	29
(-) Витрати на збут	13	× 1,16	15
Прибуток від операційної діяльності	37		43
(+) Фінансові доходи	4	× 1,0	4
(-) Фінансові витрати	11	× 1,0	11
Прибуток до оподаткування *	30		36
(-) Податок на прибуток (30%)	9		11
Чистий прибуток (збиток)	21		25
(-) Оголошені дивіденди	8	× 1,5	12
Доповнення до нерозпод. прибутку **	13		13

*Під час складання проектового звіту про фінансові результати надзвичайні доходи і витрати не прогнозують. Тому прибуток (збиток) до оподаткування фактично є фінансовим результатом від звичайної діяльності.

** Доповнення до нерозподіленого прибутку – це частина чистого прибутку, яку спрямовують на покриття майбутніх фінансових потреб і додають до статті «Нерозподілений прибуток проектового балансу».

В Україні під час підготовки проектового звіту про фінансові результати необхідно враховувати можливі зміни ставок ПДВ чи

акцизного збору в прогнозованому періоді, але в нашому прикладі вважатимемо, що величина непрямих податків є незмінною.

Дохід (виручка) від реалізації продукції за мінусом ПДВ й акцизного збору утворює чистий дохід від реалізації. Прогнозована собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати і витрати на збут у $200(x + 1)$ році вважаються такими, що зростають пропорційно до обсягу реалізації (фактичну величину кожного з перелічених показників за $200x$ рік множать на базис прогнозу 1,16).

Виняток із правила становлять лише фінансові витрати і доходи, що не підпадають під припущення про постійне зростання. Це обумовлено двома чинниками.

По-перше, дохід (виручка) від реалізації стосується тільки операційної, а не фінансової діяльності підприємства.

По-друге, достеменно не може бути відомо, як саме зміняться фінансові доходи та витрати, – для цього необхідно скласти проєктований баланс, визначити величину фінансових потреб і прийняти рішення про фінансові інвестиції та позики.

Прибуток (збиток) до оподаткування у проєктованому звіті про фінансові результати майже завжди стосується лише звичайної діяльності підприємства, оскільки надзвичайні доходи і витрати прогнозувати недоцільно. Вони можуть бути враховані згодом у вигляді розширення меж довірчих інтервалів для величини фінансових потреб.

Чистий прибуток, що утворюється шляхом зменшення прибутку до оподаткування на величину податку на прибуток, ставка якого залишається незмінною, не можна розглядати як кінцевий показник проєктованого звіту про фінансові результати. Його необхідно зменшити на величину оголошених дивідендів для визначення доповнення до нерозподілених прибутків. Цю величину в подальшому додають до статті «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) проєктованого балансу».

Розмір оголошених дивідендів не має прямого зв'язку з обсягом реалізації, і тому цей розмір прогнозують окремо. Наприклад, якщо керівництво компанії «Метеор» пообіцяло акціонерам збільшити виплати дивідендів у наступному році на 50%, то базис прогнозу дорівнюватиме 1,5.

У результаті проведення розрахунків, що супроводжували процес складання проектного звіту про фінансові результати компанії «Метеор» на $200(x + 1)$ рік, прогноз доповнення до нерозподілених прибутків дорівнює фактично величині $200x$ року. Це означає, що темпи реінвестування чистого прибутку не відповідають темпам зростання обсягів реалізації, що, своєю чергою, призводить до збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Для того, щоб визначити це у конкретних цифрах, складають проектований баланс.

Для цілей стратегічного планування прогнозована величина нерозподіленого прибутку, а також співвідношення темпів його збільшення (зменшення) з темпами зміни обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), є надзвичайно важливими показниками, від яких залежить прийняття рішень щодо стратегії оптимізації витрат, цінової і дивідендної стратегій тощо.

Водночас потрібно вміти застосовувати й інші методи прогнозування статей фінансової звітності, крім відсотка від продажу, наприклад, метод лінійної регресії. Причиною вибору цього методу як альтернативного є, насамперед, наявність відмінностей у темпах зміни обсягів реалізації та операційних витрат. Наприклад, якщо адміністративні витрати протягом останніх кількох років не завжди зростають на такий самий відсоток, що й обсяги реалізації продукції, необхідно врахувати цей фактор у прогнозі.

Для отримання точних результатів із допомогою лінійної регресії необхідно мати дані про обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інші статті звіту про фінансові результати, між якими є лінійний зв'язок. Часові ряди доцільно формувати з даних як мінімум за п'ять років, а за можливості – за десять-дванадцять.

Для ілюстрації процесу підготовки проектного звіту про фінансові результати з допомогою лінійної регресії використовуємо умовні показники компанії «Метеор» за п'ять останніх років (табл. 9.8).

**Динаміка окремих показників звіту
про фінансові результати компанії «Метеор»
протягом останніх п'яти років, млн. грн.**

Показники	Роки				
	x – 4	x – 3	x – 2	x – 1	x
Дохід (виручка) від реалізації продукції	177	182	217	256	300
Собівартість реалізованої продукції	114	124	137	159	175
Адміністративні витрати	23	23	25	25	25
Витрати на збут	11	13	14	14	13

Для кожного показника, про який можна сказати, що він лінійно пов'язаний із обсягом реалізації продукції (доходом від реалізації), необхідно розрахувати рівняння лінійної регресії, попередньо оцінивши тісноту зв'язку. Ці рівняння в загальному вигляді становлять комбіновану (аддитивно-мультиплікативну) модель:

$$y = ax + b,$$

де y – показник, прямо пов'язаний із доходом (виручкою) від реалізації продукції;

a – коефіцієнт регресії;

x – дохід (виручка) від реалізації продукції;

b – вільний член рівняння.

Методика регресійного аналізу, економічна інтерпретація моделі лінійної регресії та інші питання ґрунтовно висвітлені у багатьох джерелах наукової і навчальної літератури з математичної статистики, тому детально зупинятися на цьому не будемо.

Необхідно лише зауважити, що рівняння лінійної регресії можна легко отримати за допомогою відповідних програмних засобів, якими забезпечені практично всі сучасні персональні комп'ютери. Наприклад, можна скористатися «Майстром діаграм» у середовищі MS Excel, побудувати діаграми і тренди, здійснити регресійний аналіз. MS Excel (електронний табличний процесор) є одним із найпоширеніших і найзручніших програмних продуктів для складання фінансових прогнозів.

Вибравши категорію X–Y – точкова діаграма з допомогою Майстра діаграм, можна спочатку графічно дослідити зв'язок між доходом від реалізації продукції та іншими показниками, наведеними у таблиці 9.8, а потім додати на діаграму лінійний тренд (панель Вставка, опція Тренд). За бажанням прямо на діаграму можна вивести рівняння лінійної регресії і коефіцієнт детермінації R^2 .

Аналогічні графіки можна побудувати і для інших показників. Необхідно зауважити, що точки на рисунку 9.1 утворюють так зване Кореляційне поле, яке дає змогу зрозуміти напрям і ступінь зв'язку між показниками. Якщо точки концентруються біля осі, що йде від нижнього лівого кута до правого верхнього, то це свідчить про пряму залежність; якщо вони концентруються вздовж лінії від верхнього лівого кута до нижнього правого, то залежність – обернена. Може бути, що точки розкидані по всьому полю. Це свідчить про відсутність залежності між показниками, які вивчають.

На рисунку 9.1 кореляційне поле складається з точок, розташованих біля лінії «нижній лівий кут–верхній правий». Тому можна казати про існування прямої залежності між доходом (виручкою) від реалізації та собівартістю реалізованої продукції компанії «Метеор». Аналогічно досліджують й інші зв'язки.

Для прогнозування собівартості реалізованої продукції, адміністративних та збутових витрат розраховують відповідні рівняння регресії (табл. 9.9).

Аналізуючи тісний зв'язок між показниками, наведеними у таблиці 9.9, та доходом від реалізації, можна зробити певні висновки. Собівартість реалізованої продукції дуже тісно пов'язана з доходом (виручкою) від реалізації. Згадані показники протягом 5-ти років зростають майже пропорційно. Про це свідчать значення коефіцієнта кореляції R , яке майже дорівнює одиниці. Помітним можна вважати зв'язок між адміністративними витратами і доходом від реалізації, хоча цей зв'язок не дуже тісний. Коефіцієнт детермінації R^2 для адміністративних витрат становить лише 0,6793. Це означає, що варіація адміністративних витрат на 67,9% обумовлена змінами доходу (виручки) від реалізації продукції, а на 32,1% – іншими, не врахованими у моделі, факторами.

Стратегічний аналіз

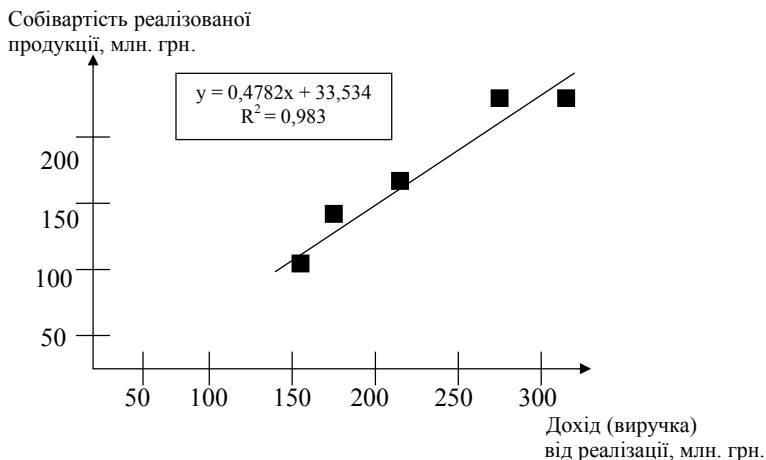


Рис. 9.1. Графічне зображення лінійного тренду і кореляційної залежності між доходом (виручкою) від реалізації та собівартістю реалізованої продукції.

Таблиця 9.9

Кореляція собівартості реалізованої продукції, адміністративних та збутових витрат і доходу (виручки) від реалізації компанії «Метеор»*

Показники	Рівняння лінійної регресії	К-т кореляції R	К-т детермінації R^2
Собівартість реалізованої продукції	$y = 0,4782x + 33,534$	0,9914	0,9830
Адміністративні витрати	$y = 0,0174x + 20,265$	0,8242	0,6793
Витрати на збут	$y = 0,011x + 10,504$	0,4677	0,2187

* Розрахунки зроблено на основі даних таблиці 9.9 за допомогою засобів MS Excel.

На відміну від собівартості й адміністративних витрат, витрати на збут дуже слабо пов'язані з доходом від реалізації продукції. Про це свідчить низьке значення коефіцієнтів кореляції і детермінації. Така ситуація є цілком реальною, оскільки збутові витра-

ти на практиці можуть змінюватися нерівномірно. Тому в нашому прикладі прогнозування витрати для компанії «Метеор» на $200(x + 1)$ рік доцільно прогнозувати окремо.

На практиці може траплятися таке, що нібито враховані всі обставини, пов'язані з прийняттям того чи іншого припущення, але неправильно визначено важливість цих обставин або ймовірність настання тих або інших подій. Наприклад, фахівці, які готують проєктований звіт про фінансові результати, можуть недооцінити витрати на рекламу. Збільшити продажі на 16%, як це було передбачено, можна здійснювати за рахунок або наповнення традиційних сегментів ринку або завоювання нових сегментів. Якщо компанія «Метеор» у $200(x + 1)$ році планує здійснити експансію на нові ринкові плацдарми, то ця стратегія потребуватиме значних рекламних затрат.

Врдночас лінійна регресія може бути корисною для прогнозування собівартості реалізованої продукції (з більшою мірою точності) й адміністративних витрат (із меншою точністю). Для цього необхідно використати припущення про передбачуване зростання обсягів реалізації продукції «Метеора» у $200(x + 1)$ році на 16% і розраховані раніше рівняння лінійної регресії.

Із таблиці 9.5 можна взяти прогноз доходу (виручки) від реалізації на $200(x + 1)$ рік. Це – 348 млн. грн. Саме таке значення потрібно послідовно підставляти замість x у рівняння лінійної регресії для собівартості й адміністративних витрат (див. табл. 9.7):

1) собівартість реалізованої продукції (прогноз):

$$y = 0,4782x + 33,534 = 0,4782 \times 348 + 33,534 = 200 \text{ млн. грн.};$$

2) адміністративні витрати (прогноз):

$$y = 0,0174x + 20,265 = 0,0174 \times 348 + 20,265 = 26,3 \text{ млн. грн.}$$

Якщо порівняти отримані результати з тими, що були розраховані за допомогою прогнозування на основі концепції постійного зростання (див. табл. 9.5), то можна помітити деякі відхилення. Зокрема, прогноз собівартості реалізованої продукції потребує зменшення на 3 млн. грн. (203 млн. грн. – 200 млн. грн.), а прогноз адміністративних витрат – на 2,7 млн. грн. (29 млн. грн. – 26,3 млн. грн.).

Отже, за допомогою лінійної регресії можна уточнити показники проєктованої фінансової звітності. Хоча ми розглянули тіль-

ки лінійний зв'язок, на практиці можна без проблем застосовувати і моделі нелінійної регресії. Трудомісткість прогнозування на основі лінійної регресії в сучасних умовах успішно компенсується широкими можливостями комп'ютерної техніки і пакетів прикладних програм.

9.5. Аналіз статей проектowanego балансу

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

Стратегічний аналіз показників проектowanego балансу доцільно починати з вивчення припущень, використаних під час його підготовки. Якщо для отримання першого прогнозу було застосовано метод відсотка від продажу, припускають, що за максимального використання ресурсів (активів) разом зі зростанням обсягів реалізації має пропорційно зростати низка статей балансу, зокрема, нематеріальні активи, основні засоби, запаси, дебіторська і кредиторська заборгованість, грошові кошти. Подібне припущення базоване на раціональній основі, оскільки для забезпечення більших обсягів виробництва потрібні нові основні фонди; для реалізації більшої кількості товарів необхідно збільшувати товарні запаси і т. п. З іншого боку, зміна статей балансу в грошовому вимірнику далеко не завжди відбувається пропорційно до зміни обсягів реалізації. Тому метод відсотка від продажу може бути придатним лише для складання робочого варіанта проектowanego балансу.

Статті проектowanego балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені й регульовані (аналогічно до класифікації показників проектowanego звіту про фінансові результати).

Загальні правила складання проектowanego 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-яку нестачу слід фінансувати зі зовнішніх джерел шляхом отримання позик, продажу акцій нового випуску тощо.

Якщо розглядати структуру балансу, визначену П(С)БО № 2 «Баланс», то класифікація статей на автоматично утворені і регульовані може бути такою, яка запропонована у таблиці 9.10. Варто зауважити, що ця класифікація є приблизною, і її не може використовувати як стандарт.

Таблиця 9.10

Класифікація статей проектного балансу*

Назва статті (розділу балансу)	Вид статті	
Автоматично утворена	Регульована	
АКТИВ		
Необоротні активи (без довготермінових фінанс. інвестицій)	+	–
Довготермінові фінансові інвестиції	–	+
Оборотні активи	+	–
Витрати майбутніх періодів	+	–
ПАСИВ		
Власний капітал (без нерозпод. прибутку)	–	+
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)**	–	+
Забезпечення наступних витрат і платежів	–	+
Довготермінові зобов'язання	–	+
Поточні зобов'язання	+	–
Доходи майбутніх періодів	+	–

* Статті і розділи балансу відповідають П(С)БО № 2.

** Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) утворюється на основі проектного звіту про фінансові результати.

До регульованих статей проектного балансу доцільно вводити ті статті, що потребують прийняття окремих фінансових рішень. Наприклад, довготермінові фінансові інвестиції не можуть бути прямо пов'язані з обсягом реалізації, і їх регулювати окремо.

Те саме стосується величини власного капіталу та довготермінових зобов'язань.

Регульовані статті у подальшому використовують під час розподілу додатково необхідних фондів (ДНФ), які у зарубіжній літературі іноді називають корком. Корок – це невідома змінна величина, яка визначає потребу у фондах або надлишок фондів на дату складання проектового балансу.

Для визначення потреби у фінансових ресурсах (фондах) або їх надлишку потрібно зіставити актив і пасив проектового балансу. Ці величини майже завжди будуть відрізнятись, оскільки під час складання проектового балансу принцип подвійного запису не застосовують.

Повернемося до прикладу, який ми розглядали нами раніше. Для того, щоб скласти проектований баланс компанії «Метеор», потрібно згрупувати статті балансу (визначити автоматично утворені та регульовані статті) й розрахувати їхні прогнозовані значення на основі двох головних припущень:

- якщо обсяг реалізації компанії має зрости на 16%, то пропорційно повинні зрости автоматично утворені статті балансу;
- активи максимально ефективно використовували у минулому році.

Ці припущення є загальними і певною мірою неточними, але вони дають змогу спростити розрахунок статей першого варіанта проектового балансу.

У таблиці 9.11 наведено модель прогнозованого балансу щодо заміни основних засобів. Початковий баланс дорівнює 260 000 грн. До активів належать: основні засоби на суму 250 000 грн.; амортизація – 90000 грн.; грошові кошти – 100000 грн. Зобов'язання складаються з капіталу 260 000 грн.

Операція 2.1 відображає вибуття основних засобів із початковою вартістю 80 000 грн.

Операція 2.2 характеризує списання амортизації на суму 50 000 грн., нарахованої на основні засоби, що вибувають.

Операція 3 показує надходження грошових коштів за реалізоване обладнання на суму 29 000 грн.

Операція 4 відображає придбання нових основних засобів на суму 60 000 грн.

Таблиця 9.11

**Модель прогнозованого балансу заміни основних засобів,
грн.**

Операції	Активи					=	Зобов'язання		
	Основні засоби	Амортизація	Витрати історичні	Витрати прогнозовані	Грошові кошти		Капітал	Прибутки та збитки історичні	Прибутки та збитки прогнозовані
1. Початковий баланс	250000	-90000			100000	260000	260000		
2. Списання обладнання									
2.1. Початкова вартість	-80000							-80000	
2.2. Амортизація		50000						50000	
3. Надходження коштів від реалізації обладнання					29000			29000	
4. Придбання нового обладнання	60000				-60000				
5. Перенесення історичних збитків у прогнозні								1000	-1000
6. Перевірочний баланс	230000	-40000			69000	259000	260000	0	-1000
Витрати історичні									
7. Експлуатаційні			14600		-14600				

Стратегічний аналіз

Операції	Активи					=	Зобов'язання		
	Основні засоби	Амортизація	Витрати історичні	Витрати прогнозовані	Грошові кошти		Капітал	Прибутки та збитки історичні	Прибутки та збитки прогнозовані
8. Відсоток			2900		-2900				
9. Амортизація		-1500	1500						
10. Списання витрат			-19000					-19000	
Витрати прогнозовані									
11. Експлуатаційні				12100	-12100				
13. Амортизація		-1070		1070					
14. Списання витрат				-14380					-14380
15. Перевірочний баланс	230000	-42570	0	0	38190	225620	260	-19000	-15380
16. Фінансовий результат від заміни обладнання								-3620	3620
17. Прогнозований баланс	230000	-42570	0	0	38190	225620	260000	-22620	-11760

За операцією 5 реєструють збиток від реалізації основних засобів на 1000 грн., який переносять до прогнозованого балансу.

Експлуатація діючого та нового обладнання пов'язана з певними витратами, фактичні суми і структура яких наведені у відповідних графах таблиці 9.3 і в рядках 7–9 і 11–13 таблиці 9.7.

Особливостями моделі прогнозного балансу зі заміни обладнання є відображення в активі історичних і прогнозних витрат на експлуатацію основних засобів, а в зобов'язаннях – історичних та прогнозних прибутків і збитків. Загальні суми історичних та прогнозних витрат заносять у вигляді від'ємних величин у відповідні графи «Прибутків і збитків».

Перевірочний баланс, отриманий шляхом підсумовування показників за відповідними графами, відображений у рядку 15. За рядком 16 шляхом зіставлення граф «Прибутки і збитки історичні» та «Прибутки і збитки прогнозовані» виявлено фінансовий результат у сумі 3620 грн., який свідчить про доцільність заміни основних засобів. Підсумовуючи рядки 15 і 16, одержуємо у рядку 17 прогнозний баланс підприємства щодо заміни обладнання й суми експлуатаційних витрат.

За прогнозованим балансом можна зробити деякі аналітичні висновки. Згідно з початковим історичним балансом знос основних засобів становив 36% ($(90\ 000 / 250\ 000) \times 100$), а за прогнозованим балансом він дорівнював 18,5% ($(42\ 570 / 230\ 000) \times 100$). Тобто, прогнозований баланс – це значно поліпшена якісна структура основних засобів.

Аналіз витрат та їхньої структури показує, що прогнозована заміна основних засобів даватиме щорічну економію експлуатаційних витрат у сумі 4620 грн. і сприятиме зростанню економічної ефективності.

Будь-який бізнес в економічній системі розглядають як самостійну одиницю діяльності, незалежно від власників капіталу. Він повинен мати план дій із переліком фінансових показників, основним із яких є прибуток. Щоб спланувати прибуток, підприємству необхідно насамперед точно спрогнозувати свої прибутки і витрати, бути впевненим у тому, що воно зможе реалізувати певну кількість своєї продукції за визначеною ціною, точно знати вартість виробництва і збуту кожного виробу. Відсутність такого роду інформації свідчить про ризикованість діяльності підприємства.

Прогнозована балансова модель проста за формою, але містить усю аналітичну інформацію, необхідну для складання форм фінансової звітності, прогнозованого аналізу структури активів та зобов'язань. Так, наприклад, у початковому і прогнозованому ба-

лансах активи й зобов'язання розташовують від більш до менш довготермінових, спочатку наводять позаоборотні активи, а потім оборотні засоби; запаси, що відносять до поточних активів, передують ліквіднішим активам – дебіторській заборгованості та грошовим коштам. Аналогічно, капітал і довготермінові зобов'язання розташовують перед поточними зобов'язаннями. Оскільки у графі «Прибутки і збитки» наведено прибутки і витрати прогнозованого періоду, її подають в розділі зобов'язань останньою. Прогнозований період часу передбачає не тільки розмір прибутку, а й порядок його використання.

Прогнозні значення статей балансу можна суттєво уточнити, використовуючи різноманітні джерела управлінської інформації. Кожне підприємство має власні стратегічні й тактичні плани розвитку бізнесу, які передбачають придбання чи продаж окремих активів або господарських підрозділів (за дивізіональної структури компанії) разом із усім майном і зобов'язаннями. Часто керівництво приймає рішення, щої не є оптимальними з фінансового погляду, але продиктовані вищими інтересами компанії (зниження цін на товари з метою збереження позиції на ринку, продаж акцій за зниженою ціною працівникам для запобігання поглинанню компанії конкурентом – так звана «отруєна пілюля» та ін.). Враховуючи, що подібні управлінські рішення можуть суттєво впливати на прибутковість та фінансовий стан підприємства, під час аналізу проєктованого балансу іноді доцільно всі його статті розглядати як регульовані, а не автоматично утворені.

Більшість первинних прогнозів, підготовлених за допомогою методу відсотка від продажу, підлягають додатковому уточненню. Це стосується, насамперед, необоротних і оборотних активів, оскільки їх надмірне нарощування з фінансової точки зору є не вигідним для підприємства.

Постатейне проєктування балансу та його аналіз здійснюють за певними правилами, що різні підприємства розробляють індивідуально. Деякі правила можна назвати універсальними, оскільки вони придатні для використання як за кордоном, так і в Україні.

Отже, стратегічний аналіз фінансових потреб слід проводити дуже ретельно, з використанням різних методичних прийомів, припущень та підходів. Проєктований звіт про фінансові результа-

ти і проєктований баланс дають змогу приймати важливі стратегічні рішення на основі кількісних оцінок.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. *Що таке проєктовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проєктованих фінансових звітів ви знаєте?*
2. *Як визначають величину додатково необхідних фондів (ДНФ)?*
3. *Назвіть методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності.*
4. *Як класифікують і прогнозують статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу?*
5. *Як визначають статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу лінійної регресії?*
6. *Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу і як класифікують його статті?*
7. *Охарактеризуйте методиці підготовки прогнозованого балансу за допомогою методу відсотків від продажу.*
8. *У чому полягає зміст методики уточнення показників прогнозованого балансу в процесі стратегічного аналізу фінансових потреб?*
9. *Як аналізують статті проєктованого балансу?*

Завдання та тести

Завдання 9.1. Розкрити сутність проєктування фінансових звітів:

- ✓ мета;
- ✓ етапи;
- ✓ методи;
- ✓ користувачі.

Завдання 9.2. Охарактеризувати, визначити переваги і недоліки, оцінити практичний аспект застосування методів прогнозування показників проєктованих фінансових звітів:

- ✓ аналіз тенденцій;

Стратегічний аналіз

- ✓ екстраполяція трендів;
- ✓ метод відсотків від продажу;
- ✓ регресійний аналіз;
- ✓ економетричні моделі.

Завдання 9.3. Охарактеризувати й описати поняття, пов'язані з оцінкою надійності прогнозів:

- ✓ ризик;
- ✓ розподіл імовірностей;
- ✓ стандартне відхилення;
- ✓ нормальний розподіл;
- ✓ Т-розподіл;
- ✓ йота-коефіцієнт.

Завдання 9.4. Визначити етапи аналізу проєктованих фінансових звітів, обґрунтувати рекомендації щодо побудови прогнозної звітності:

- ✓ балансу;
- ✓ звіту про фінансові результати;
- ✓ звіту про рух грошових коштів;
- ✓ звіту про рух власного капіталу.

Завдання 9.5. Описати й оцінити практичний аспект методики аналізу проєктованих фінансових звітів:

- ✓ експрес-аналіз;
- ✓ поглиблений аналіз;
- ✓ факторний аналіз;
- ✓ оцінка впливу інфляції.

Тестові завдання

1. Аналіз коефіцієнтів найменш доцільний при:

- 1) внутрішньогалузевих зіставленнях;
- 2) порівнянні минулих і поточних фінансових показників компанії;
- 3) аналізі зі прогнозних фінансових звітів;
- 4) складанні прогнозів.

2. Визначити прогноз обсягу продажу за допомогою аналізу стійкого зростання, якщо підприємство має 500 тис. дол. ак-

тивів; 1 млн. дол. – обсяг реалізації; 250 тис. дол. – капітал; чистий прибуток – 20 тис. дол.

- 1) приріст продажу становитиме 2%;
- 2) приріст продажу – 0,2%;
- 3) приріст продажу – 4%;
- 4) приріст продажу – 8%.

3. Як розрахувати точку планового прибутку, якщо X – фіксовані витрати; V – питомі змінні витрати; W – обсяг продажу; Z – змінні витрати; P – обсяг планового прибутку:

- 1) $(X + P) / (1 - P / W)$;
- 2) $(X + P) / (1 - V)$;
- 3) $X / (1 - V)$;
- 4) $P / (1 - V)$.

4. Першим етапом складання проєктованих фінансових звітів є:

- 1) прогнозування собівартості;
- 2) визначення чистого прибутку, який необхідно отримати;
- 3) прогнозування доходу (виручки) від реалізації;
- 4) прогнозування валюти балансу.

5. Якщо у проєктованому балансі активи перевищують пасиви, то різниця між ними називається:

- 1) додатково необхідні фонди;
- 2) додатковий капітал;
- 3) додаткові активи;
- 4) економічна додана вартість.

6. Якщо додатково необхідні фонди мають від’ємне значення, то у проєктованому балансі:

- 1) збільшують статті зобов’язань;
- 2) збільшують кілька статей необоротних активів;
- 3) збільшують статті власного капіталу;
- 4) збільшують кілька статей оборотних активів.

7. Залежно від концепції прогнозування розрізняють методи:

- 1) нециклічні та ітеративні;
- 2) процента від продажу; регресійний метод; метод нормативних коефіцієнтів;
- 3) метод детермінованих чисел; метод опрацювання нечітких чисел; метод довірчих інтервалів;

Стратегічний аналіз

4) методи моделювання; методи екстраполяції; експертні оцінки.

8. Коли адміністрація підприємства приймає суттєві та неоптимальні рішення стратегічні управлінські рішення, для прогнозування статей проекрованої фінансової звітності застосують:

- 1) метод регулювання статей;
- 2) метод нормативних коефіцієнтів;
- 3) ітеративні методи;
- 4) метод проценту від продажу.

9. Заповнити таблицю відповідно до визначення методів прогнозування фінансової звітності.

Таблиця 9.1

Метод	Зміст методу
Метод проценту від продажу	?
?	Дає змогу отримати майбутнє значення результативного показника, що є випадковою величиною, залежно від зміни одного або кількох чинників
Методи моделювання	?
?	Передбачає отримання кінцевого результату в першому наближенні відразу після завершення необхідних розрахунків

10. Щорічні обсяги реалізації протягом 3-х років зростали на 21%, 19%, 17%. Визначити прогнозований чистий дохід на наступний рік за методом відсотку від продажу, якщо у звітному році чистий дохід становить 200 тис. грн.:

- 1) 170 тис. грн.;
- 2) 230 тис. грн.;
- 3) 234 тис. грн.;
- 4) 232 тис. грн.

11. Визначити прогнозований обсяг продажу, якщо у звітному році обсяг продажу становить 350 тис. грн., коефіцієнт регресії – 9,84, коефіцієнт кореляції – 0,983:

- 1) 350,98 тис. грн.;

- 2) 359,84 тис. грн.;
- 3) 340,16 тис. грн.;
- 4) 360,82 тис. грн.

12. Яке з наведених правил складання проектного балансу неправильне:

- 1) вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;
- 2) зростання активів частково може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов'язань;
- 3) будь-яку нестачу слід фінансувати зі зовнішніх джерел;
- 4) найкращим методом прогнозування основних фондів є коефіцієнт оборотності.

13. Визначити за допомогою прийому коригування надлишку потужності прогноз вартості основних фондів, якщо у звітному періоді вартість основних фондів становить 1000 тис. грн.; коефіцієнт зростання продажу – див. тест 10: основні фонди реально задіяні на 90%:

- 1) 900 тис. грн.;
- 2) 1036 тис. грн.;
- 3) 1044 тис. грн.;
- 4) 1150 тис. грн.

14. Визначити, які статті не належать до регульованих:

- 1) поточні зобов'язання;
- 2) власний капітал;
- 3) довготермінові зобов'язання;
- 4) фінансові витрати.

15. При прямому способі грошовий потік розраховують як:

- 1) різницю між надходженнями грошових коштів і витратами, пов'язаними з їх виплатою;
- 2) коригування суми прибутку на величину зміни поточних активів, зобов'язань та інших балансових рахунків;
- 3) власний варіант відповіді.

16. Якщо на підприємстві вартість запасів більша за джерела їх формування, крім того, є непогашені кредити та позики, а також протермінована кредиторська і дебіторська заборгованість, то це свідчить про:

- 1) абсолютну фінансову стійкість;
- 2) нормальну фінансову стійкість;

Стратегічний аналіз

- 3) нестійкий фінансовий стан;
- 4) кризовий фінансовий стан.

17. Бухгалтерський баланс є звітом про стан справ підприємства:

- 1) за ряд років;
- 2) на певну дату;
- 3) за звітний період;
- 4) власний варіант відповіді.

18. У балансі ліквідності наводиться перелік статей балансу за ступенем:

- 1) зменшення ліквідності засобів;
- 2) збільшення ліквідності засобів;
- 3) зростання термінів погашення зобов'язань;
- 4) скорочення термінів погашення зобов'язань.

19. Як визначається тривалість одного обороту:

- 1) відношенням обсягу реалізації продукції до середніх залишків оборотних засобів;
- 2) відношенням середніх залишків оборотних засобів до обсягу реалізації;
- 3) добутком коефіцієнтів оборотності й закріплення;
- 4) власний варіант відповіді?

20. Які фактори впливають на прискорення або сповільнення оборотності:

- 1) зміна норм витрачання матеріальних ресурсів;
- 2) зміна величини транспортно-заготівельних витрат;
- 3) зміна географічного розташування постачальників; пропорційності поставок;
- 4) зміна тривалості та трудомісткості виробничого циклу;
- 5) ритмічність випуску та відвантаження продукції;
- 6) якість продукції;
- 7) платоспроможність покупців;
- 8) стан розрахунків із постачальниками.

21. Який показник характеризує відношення всіх поточних активів до короткотермінових зобов'язань;

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 3) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 4) власний варіант відповіді.

22. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залежить від:

- 1) структури запасів;
- 2) готівки в касі;
- 3) оцінки запасів;
- 4) структури дебіторської заборгованості;
- 5) кредиторської заборгованості;
- 6) обсягів виробництва;
- 7) розміру статутного капіталу;
- 8) прибутку;
- 9) коштів на поточному рахунку;
- 10) короткотермінових капітальних вкладень.

23. Період погашення кредиторської заборгованості визначають як:

- 1) відношення середньої величини кредиторської заборгованості, помноженої на кількість днів аналізованого періоду, до суми погашених короткотермінових зобов'язань;
- 2) відношення середньої величини кредиторської заборгованості до кількості днів аналізованого періоду;
- 3) відношення середньої величини кредиторської заборгованості до суми погашених короткотермінових зобов'язань;
- 4) власний варіант відповіді.

24. Якщо сума дебіторської заборгованості перевищує суму кредиторської заборгованості, то це свідчить про:

- 1) іммобілізацію залученого капіталу в дебіторську заборгованість;
- 2) іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість;
- 3) погіршення фінансового стану підприємства;
- 4) підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- 5) викривлення результатів оцінки основних засобів підприємства;
- 6) власний варіант відповіді.

25. Коефіцієнт стійкості економічного зростання показує:

- 1) збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надають підприємству контрагенти;
- 2) ефективність використання активів, що формуються за рахунком власного капіталу;
- 3) темпи збільшення економічного потенціалу підприємства;
- 4) власний варіант відповіді.

26. Аналіз ділової активності полягає у:

- 1) дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності;
- 2) визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх і непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан;
- 3) виявленні рівня достатності формування грошових потоків за видами діяльності, їх ефективності, а також збалансованості позитивного й негативного грошових потоків за обсягом і у часі;
- 4) власний варіант відповіді.

27. Додатково необхідні фонди – це потреба у додатковому фінансуванні за рахунок
.....
.....
.....

28. Метод відсотка від продажу – це
.....
.....

29. Якщо прогноз статей проекрованої фінансової звітності складають із урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення, то цей метод називається
.....
.....

30. У проектованому звіті про фінансові результати до автоматично утворених не належить фінансові
.....
.....

31. Під час застосування методу лінійної регресії при підготовці проектованого звіту про фінансові результати має спостерігатися детермінований зв'язок між
.....
.....

32. Серед правил підготовки прогнозованого балансу на основі автоматично утворених і регульованих статей не може бути такого:

а)

33. До регульованих статей прогнозованого балансу належать

34. Показник вартості капіталу в процесі підготовки прогнозованого балансу застосовують для

35. Визначити прогноз обсягу продажу за допомогою аналізу стійкого зростання, якщо підприємство має 500 тис. дол. активів; 1 млн. дол. – обсяг реалізації; 250 тис. дол. – капітал; чистий прибуток – 20 тис. дол.

а) приріст продажу становитиме %;

36. Як розрахувати точку планового прибутку, якщо X – фіксовані витрати; V – питомі змінні витрати; W – обсяг продажу; Z – змінні витрати; P – обсяг планового прибутку:

а)

37. Першим етапом складання проєктованих фінансових звітів є

38. Якщо у проєктованому балансі активи перевищують пасиви, то різниця між ними називається

39. Щорічні обсяги реалізації протягом 3-х років зростали на 21%, 19%, 17%. Визначити прогнозований чистий дохід на наступний рік за методом відсотку від продажу, якщо у звітному році чистий дохід становить 200 тис. грн.:

а)

Стратегічний аналіз

40. Визначити прогнозований обсяг продажу, якщо у звітному році обсяг продажу становить 350 тис. грн., коефіцієнт регресії – 9,84, коефіцієнт кореляції – 0,983:

a)

41. Визначити за допомогою прийому коригування надлишку потужності прогноз вартості основних фондів, якщо у звітному періоді вартість основних фондів становить 1000 тис. грн.; коефіцієнт зростання продажу – див. тест 10; основні фонди реально задіяні на 90%:

a)

42. Звітна форма балансу в Україні побудована у порядку

.....
.....
.....

43. Основні фактори, що вплинули в звітному році на підсумки діяльності підприємства, а також фінансовий і майновий стан, висвітлюють у

.....
.....
.....

44. Найліквідніші активи – це

.....
.....
.....

45. Швидколіквідні активи – це

.....
.....
.....

46. Повільноліквідні активи – це

.....
.....
.....

47. Визначте з нижче перерахованих коефіцієнтів той, що показує, яка частина короткотермінових зобов'язань підприємства може бути негайно погашена за рахунок коштів на різних рахунках, у цінних паперах, а також надходжень за розрахунками:

a) $K_n = (A_1 + 0,5 A_2 + 0,3 A_3) / (П_1 + 0,5 П_2 + 0,3 П_3)$;

- б) $K_n = A_1 / (П_1 + П_2)$;
 в) $K_n = (A_1 + A_2) / (П_1 + П_2)$;
 г) власний варіант ;
 д) $K_n = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2)$.

48. Для оцінки інтенсивності використання капіталу розраховують

49. Який коефіцієнт характеризує наявність у підприємства власних оборотних коштів, необхідних для його фінансової стійкості:

- а) $K_n = (A_1 + A_2) / (П_1 + П_2)$;
 б) $K_n = (A_1 + A_2 + A_3) /$ валюта балансу;
 в) $K_n = (П_4 + A_4) / (A_1 + A_2 + A_3)$;
 г) власний варіант;
 д) $K_n = A_3 / ((A_1 + A_2 + A_3) - (П_1 + П_2))$?

50. За якою формулою визначають фінансовий цикл

51. Як зміниться коефіцієнт абсолютної ліквідності у розмірі 0,4, якщо грошові кошти підприємства зростуть на 10%, а обсяг поточних зобов'язань збільшиться на 40%:

- а)

Задачі

Задача 9.1. За даними річної звітності (табл. 9.1 і 9.2) визначити потрібну мінімальну суму грошових коштів у обороті методом розрахунку оборотності. Скласти прогнозну фінансову звітність на наступний рік, якщо з продаж зріс на 8%. Проаналізувати, які зміни відбудуться у проєктованих фінансових звітах, якщо процент зростання встановлено у вигляді діапазону від 7 до 10%.

Задача 9.2. Використовуючи дані табл. 9.1 і 9.2, а також наведену нижче інформацію, побудувати прогнозний баланс і звіт про

Стратегічний аналіз

фінансові результати. Проаналізувати прогнозні фінансові звіти і зробити висновки.

Вихідні дані: Керівництво компанії очікує у 200X р. наступні події:

- 1) продажі зростуть тільки на 5% у зв'язку зі загостренням конкуренції;
- 2) з метою збільшення збуту керівництво планує знизити ціни, що призведе до зменшення норми прибутку на 10%;
- 3) керівництво має намір зменшити адміністративні витрати до 6,5% продажу;
- 4) інший дохід становитиме половину суми поточного року;
- 5) ставки податків і дивідендів залишаться на минулому рівні;
- 6) готівка понад 30 тис. грн. буде спрямована на погашення заборгованості за векселями;
- 7) погашення дебіторської заборгованості зросте до 90 днів для стимулювання продажу;
- 8) запаси, кредиторська заборгованість та інвестиції залишаться на тому самому рівні;
- 9) основні засоби збільшаться на 3%, а амортизація становитиме близько 20,1 тис. грн.;
- 10) нематеріальні активи зменшаться на 3%;
- 11) усі інші статті зростуть пропорційно до продажу.

Практичні завдання

Підприємство виробляє і реалізує два вироби. Виріб А виготовляє цех № 1, а виріб Б – цехом № 2.

Прогнозовані витрати на основні матеріали та оплату праці такі:

матеріал X, за 1 од. – 2,4 грн.;

матеріал V, за 1 од. – 4,2 грн.

Вартість праці основних виробничих робітників – 5,1 грн. за годину. Непрямі витрати підприємства розподіляють пропорційно до показників робочого часу основних виробничих робітників.

Прогнозовані витрати основних матеріалів і робочого часу на одиницю виробу наведені у табл. 9.3–9.10.

Таблиця 9.1

	Виріб А	Виріб Б
Матеріал X, кількість одиниць	12	9
Матеріал V, кількість одиниць	6	8
Праця основних виробничих робітників, год.	11	13

Таблиця 9.2

Баланс підприємства (грн.)

АКТИВ	
<i>1. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</i>	
Основні засоби	905000
Знос	90000
Залишкова вартість	815000
<i>2. ОБОРОТНІ АКТИВИ</i>	
Виробничі запаси	115614
Готова продукція	93380
Дебіторська заборгованість	235000
Грошові кошти	6900
Усього оборотних коштів	450894
БАЛАНС	1265894
ПАСИВ	
Статутний капітал	979894
Резервний капітал	280000
Кредиторська заборгованість	6000
БАЛАНС	1265894

Таблиця 9.3

Готова продукція

	Виріб А	Виріб Б
Прогнозований обсяг продажів, одиниць	12 000	6000
Ціна реалізації, грн.	170	195
Необхідні запаси на кінець прогнозованого періоду, одиниць	500	300
Запаси на початок прогнозованого періоду, одиниць	450	250

Таблиця 9.4

Основні матеріали

Показники	Матеріал Х	Матеріал У
Запаси на кінець прогнозованого періоду, одиниць	20 100	12 070
Запаси на початок прогнозованого періоду, одиниць	25 300	13 070

Таблиця 9.5

**Кошторисна ставка розподілу непрямих витрат
(на годину праці основних виробничих робітників)**

Показники	Цех № 1, грн.	Цех № 2, грн.	Усього
Допоміжні матеріали	0,32	0,21	
Праця допоміжних працівників	0,32	0,32	
Енергія (змінна частина)	0,18	0,12	
Ремонт і технічне обслуговування (змінна частина)	0,06	0,10	
Кошторисні постійні непрямі витрати, грн.			
Амортизація	50 000	40 000	90 000
Енергія (постійна частина)	43 000	9000	52 000
Ремонт і технічне обслуговування (постійна частина)	28 600	2550	31 150
Разом	121 600	51 550	173 150

Таблиця 9.6

Позавиробничі непрямі витрати, грн.

Заробітна плата відділу збуту й адміністрації	22 700
Транспортні витрати відділу збуту	26 300
Реклама	24 000
Разом	73 000

Таблиця 9.7

Грошовий потік на прогнозований період

Показники	Квартали			
	1	2	3	4
Надходження від дебіторів	770 000	775 000	785 000	770 000
Платежі за матеріали	180 000	190 000	210 000	220 000
Заробітна плата (з відрахуваннями)	250 000	250 000	250 000	250 000
Інші витрати	70 000	110 000	90 000	130 000

Використовуючи наведені вище прогнозовані та нормативні дані, підготувати прогноз фінансів підприємства на наступний рік і такі документи:

1. Програма збуту.
2. Виробнича програма.
3. Кошторисне використання основних матеріалів.
4. Кошторис витрат на придбання основних матеріалів.
5. Кошторис витрат на оплату праці основних робітників.
6. Кошторис загальновиробничих непрямих витрат.
7. Кошторис відділу збуту й адміністрації.
8. Калькуляція одиниці продукції.
9. Прогноз грошового потоку.
10. Прогнозований звіт про фінансові результати.
11. Прогнозована балансова модель фінансових показників і баланс на наступний рік.
12. Прогнозований кошторис за центрами відповідальності.

Для аналізу використати рекомендовані форми, наведені в табл. 9.10–9.18. Зробити висновки.

Таблиця 9.8

Програма звуку на прогнозований період

Назва продукції	Обсяг реалізації одиниць продукції	Ціна за одиницю продукції, грн.	Виручка від реалізації, грн.
Виріб А			
Виріб Б			
Разом			

Таблиця 9.9

Виробнича програма

№ рядка	Показники	Кількість одиниць	
		Цех № 1. Виріб А	Цех № 2. Виріб Б
1	Кількість виробів для реалізації		
2	Прогнозований запас на кінець року		
3	Разом для реалізації		
4	Прогнозований запас на початок прогнозованого періоду		
5	Обсяг виробництва		

Таблиця 9.10

Кошторис використання основних матеріалів

Матеріали	Цех № 1			Цех № 2			Усього		
	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грн.	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грн.	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Усього, грош. од.
Матеріал Х									
Матеріал У									
Разом									

Таблиця 9.11

Кошторис витрат на придбання матеріалів

№ рядка	Показники	Матеріал Х	Матеріал У	Усього
1	Кількість матеріалів, необхідна для забезпечення потреб виробництва згідно з кошторисом використання основних матеріалів			
2	Прогнозований запас на кінець року, одиниць			
3	Разом потреби і запаси на кінець прогнозованого року, одиниць			
4	Прогнозований запас на початок року, одиниць			
5	Усього потрібно придбати матеріалів, одиниць			
6	Прогнозована ціна за одиницю матеріалу, грн.			
7	Разом витрат на закупівлю матеріалів, грн.			

Таблиця 9.12

Кошторис витрат на оплату праці робітників основного виробництва

№ рядка	Показники	Цех № 1. Вибір А	Цех № 2. Виріб Б	Усього
1	Запланований обсяг виробництва, одиниць			
2	Час, який витрачають на виготовлення одиниці продукції, годин			
3	Загальні потреби часу, год. (ряд. 1 × ряд. 2)			
4	Прогнозована ставка погодинної оплати праці, грн.			

Стратегічний аналіз

№ рядка	Показники	Цех № 1. Вибір А	Цех № 2. Виріб Б	Усього
5	Разом витрат на оплату праці, грн.			

Таблиця 9.13

**Кошторис загальновиробничих непрямих витрат
прогнозовані витрати часу основних виробничих робітників
(за цехом № 1 – 132 550 годин, за цехом № 2 – 78 650 годин)
(грн.)**

Витрати	Ставка розподілу непрямих витрат		Непрямі витрати		
	Цех № 1	Цех № 2	Цех № 1	Цех № 2	Усього
1	2	3	4	5	6
1. Непрямі витрати, що контролюються:					
1.1. Допоміжні матеріали					
1.2. Оплата праці допоміжних працівників					
1.3. Енергія (змінна частина)					
1.4. Ремонт і технічне обслуговування (змінна частина)					
1.5. Усього					
2. Непрямі витрати, що не контролюються:					
2.1. Амортизація					
2.2. Енергія (постійна частина)					
2.3. Ремонт і технічне обслуговування					
2.4. Усього					
Разом (р. 1.5 + р. 2.4)					
3. Кошторисна ставка розподілу загальновиробничих витрат					

Таблиця 9.14

Кошторис відділу збуту та адміністрації (грн.)

Показники	Сума
1. Заробітна плата	
2. Транспортні витрати	
3. Реклама	
Разом	

Таблиця 9.15

Калькуляція одиниці продукції

Статті	Виріб А			Виріб Б		
	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.
Основні матеріали: матеріал Х матеріал Y						
Праця основних виробничих робітників						
Загальновиробничі накладні витрати: цех № 1, цех № 2						
Собівартість одиниці продукції						

Таблиця 9.16

Прогноз грошового потоку

Показники	Квартали				Усього
	I	II	III	IV	
1. Початкове сальдо					
2. Надходження від дебіторів					
3. Разом надходжень					
Прогнозовані платежі:					
4. За матеріали					
5. Заробітна плата					
6. Інші витрати					
7. Разом платежів					
Кінцеве сальдо					

Прогнозована балансова модель фінансових показників підприємства на наступний рік (грн.)

Показники	Початковий баланс													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Показники	Основні засоби													
	Знос													
	Матеріали													
	Незавершене виробництво													
	Готова продукція													
	Дебітори													
	Грошові кошти													
	Баланс													
	Статутний капітал													
	Резервний капітал													
	Кредитори													
	Прибутки (збитки)													
	1. Надходження матеріалів													
2. Відпущено у виробництво														
3. Оплата праці														
4. Загальноувіробиничі витрати														
5. Оприбуткування готової продукції														
6. Собівартість готової реалізованої продукції														
7. Реалізація готової продукції														
8. Надходження від дебіторів														
9. Витрати на збут														
10. Платежі кредиторам														
Прогнозований баланс														

Таблиця 9.18

Прогнозований кошторис за центрами відповідальності

Показники	Цех № 1	Цех № 2
1. Матеріали		
2. Оплата праці основних виробничих робітників		
3. Непрямі витрати, що контролюють:		
3.1. Допоміжні матеріали		
3.2. Оплата праці допоміжних працівників		
3.3. Енергія (змінна частина)		
3.4. Ремонт і технічне обслуговування		
Усього (рр. 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4)		
4. Витрати, що не контролюють:		
4.1. Амортизація		
4.2. Енергія (постійна частина)		
4.3. Ремонт і технічне обслуговування (постійна частина)		
Усього (рр. 4.1 + 4.2 + 4.3)		
Разом		

Модульний контроль № 1 (тема 9)

- Прогноз фінансових показників – це...
- Прогноз фінансових операцій – це...
- Функції служб підприємства – це...
- Альтернативні методи прогнозування фінансової звітності – це...
- Прогнозування фінансової звітності в умовах інфляції – це...
- Аналіз статей проектного балансу – це...
- Аналіз показників проектного звіту про фінансові результати – це...
- Методи екстраполяції – це...
- Методи моделювання – це...
- Методи експертних оцінок – це...
- Метод відсотка від продажу – це...
- Додатково необхідні фонди – це...

Стратегічний аналіз

- Автоматично утворені статті – це...
- Регульовані статті – це...
- Першим етапом складання проєктованих фінансових звітів є...

Варіант 1

1. Звітна форма балансу в Україні.
2. Описати й оцінити практичний аспект методики аналізу проєктованих фінансових звітів.

Завдання

Розробіть стратегію фінансової програми, якщо є інформація стосовно інноваційного характеру діяльності підприємства у сфері комп'ютерних технологій і стосовно наступних показників діяльності (табл. 9.19):

Таблиця 9.19

Основні показники діяльності підприємства

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1. Балансова вартість основних засобів, тис. грн.	2000	2100	2150
2. Балансова вартість оборотних активів, тис. грн.	1950	2690	3270
4. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3560	3720	3810
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	55	78	90
6. Чистий грошовий потік, тис. грн.	25	100	50

Обґрунтуйте отримані висновки і запропонуйте шляхи вдосконалення стратегії фінансової програми дослідженого підприємства.

Варіант 2

1. Розкрити сутність проєктування фінансових звітів.
2. Період погашення кредиторської заборгованості.

Завдання

Результати діяльності та фінансовий стан компанії «Омега» подані у звіті про фінансові результати за 2007 р. і балансі за станом на 1. 01. 2008 р. Дані відображені в табл. 9.20. і 9.21.

Аналітики компанії під час підготовки проєктованих фінансових звітів вирішили застосувати метод відсотка від продажу (9%). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Розмір оголошених дивідендів приймають на рівні 10 млн. грн. Інші статті змінюють пропорційно до зміни доходу від реалізації. Для розподілу ДНФ можна використовувати такі статті: статутний капітал, довготермінові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у пропорції 50, 30, 20% відповідно.

Треба скласти проєктований звіт про фінансові результати на 2008 р. і проєктований баланс за станом на 01. 01. 2009 р., використовуючи згадані припущення. Визначити додатково необхідні фонди, розподілити їх між балансуєчими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Таблиця 9.20

**Звіт про фінансові результати компанії «Омега» за 2006 р.,
млн. грн.**

Статті	2007 р.
Доход від реалізації продукції	300
(-) ПДВ	50
Чистий дохід від реалізації продукції	250
(-) Собівартість реалізованої продукції	175
Валовий прибуток (збиток)	75
(-) Адміністративні витрати	25
(-) Витрати на збут	13
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	37
(+) Фінансові доходи	4
(-) Фінансові витрати	11
Прибуток (збиток) до оподаткування	30
(-) Податок на прибуток (25%)	7,5
Чистий прибуток (збиток)	22,5
(-) Оголошені дивіденди	8
Доповнення до нерозподіленого прибутку	14,5

Баланс компанії «Омега» на 1. 01. 2008 р., млн. грн.

Статті	1.01.2007 р.
Основні засоби	100
Довготермінові фінансові інвестиції	25
Запаси	43
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63
Грошові кошти в національній валюті	19
Усього активів	250
Статутний капітал	80
Резервний капітал	25
Нерозподілений прибуток	15
Довготермінові кредити банків	55
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	6
Усього пасивів	250

Варіант 3

1. Метод відсотка від продажу.
2. Показник вартості капіталу в процесі підготовки прогнозованого балансу.

Завдання

Компанія «Дорс» збирається відкрити підрозділ зі виробництва віконних блоків із металопластику. Доцільність інвестицій, які керівництво планує здійснювати протягом 2008 р., вирішено перевірити за допомогою показника EVA. Менеджерам нового підрозділу повідомлено, що результати їх роботи оцінюватимуть за величиною EVA. Якщо у 2008 р. EVA становитиме не менше 1 млн. грн., менеджери отримають премію 10% від величини EVA; якщо значення EVA буде більше 500 млн. грн. – менеджери отримують 5%, а якщо менше 500 млн. грн. – жодну винагороду не виплатять а декого з них звільнять.

Згідно з прогнозами фінансової служби компанії, підготовленими разом із менеджерами нового підрозділу, в 2008 р. очікують такий показників, необхідних для розрахунку EVA: витрати на ма-

ркетингові дослідження у 2006 р. становили 0,6 млн. грн., в 2007 р. – 1,2 млн. грн. Для розрахунку EVA ці витрати мають бути капіталізовані й амортизовані з урахуванням 3-річного терміну життєвого циклу.

Необхідно:

- 1) розрахувати прогноз EVA на 2008 р.;
- 2) з'ясувати, яку винагороду отримають менеджери (або не отримають взагалі);
- 3) відповіді на запитання, чи зацікавлені менеджери нарощувати інвестиції в маркетингові та інші дослідження і розробки, коли результати їх роботи оцінюють залежно від величини EVA.

Вихідні дані подані в табл. 9.22.

Таблиця 9.22

Вихідні дані для аналізу

Показники	Млн. грн.
Вартість активів підрозділів	54,0
Поточні зобов'язання, за якими не передбачають сплати відсотків	20,0
Чистий дохід від реалізації продукції	98,0
Чистий прибуток	5,0
Проценти за користування кредитом	1,0
Витрати на маркетингові дослідження	2,1
Процент оподаткування, %	25
Середньозважена вартість капіталу, %	14

Додаткова література до теми

1. *Бланк И. А.* Стратегии и тактика управления финансами. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 408 с.
2. *Бреши Р., Майерс О.* Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
3. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проєктів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.

Стратегічний аналіз

5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альта-їр-2002, 2003. – 172 с.
6. *Хелферт Э.* Техника финансового анализ / Пер. с англ. под ред. Л. П. Белых. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
7. *Карлин Т. Р.* Анализ финансовых отчетов (на основе ГААР): Учеб. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 448 с.
8. *Нікбахт Е., Гропеллі А.* Фінанси. – К.: Основи, 1993. – 383 с.
9. *Фаріон І. Д., Чичун В. І.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз» / за ред. проф., докт. екон. наук Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

Тема 10.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ

План викладу і засвоєння матеріалу:

1. *Види інвестиційних проектів. Класифікація інвестиційних проектів.*
2. *Визначення початкових витрат при здійсненні інвестиційної діяльності.*
3. *Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.*
4. *Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.*
5. *Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).*
6. *Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.*

10.1. Види інвестиційних проектів.

Класифікація інвестиційних проектів

Інвестиції – процес взаємодії двох сторін: підприємця (ініціатора проекту) та інвестора (який фінансує проект).

Усі інвестиції можна поділити на дві основні групи:

- портфельні;
- реальні.

Портфельними інвестиціями називаються вкладення капіталу в групу проектів, наприклад, придбання цінних паперів різних підприємств.

Реальні інвестиції – це фінансові вкладення в конкретний, як правило, довготерміновий проект і зазвичай пов'язані з придбанням реальних активів.

За об'єктом використання розрізняють:

- інвестиції в майно (*матеріальні інвестиції*), наприклад, інвестиції в обладнання, будівлі, запаси матеріалів;
- *фінансові інвестиції* – вкладення в фінансове майно, придбання прав на участь у справах інших підприємств (наприклад, придбання акцій, інших цінних паперів);
- *нематеріальні інвестиції* – це інвестиції в нематеріальні цінності, наприклад, у підготовку кадрів, дослідження і розробки, рекламу.

За Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку № 25 «Облік інвестицій» виділяють короткотермінові та довготермінові інвестиції.

Короткотермінові інвестиції – інвестиції терміном до року задля вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів. Це, як правило, інвестиції у цінні папери (ринкові), які легко реалізують.

Довготермінові інвестиції – кошти, вкладені на тривалий термін (понад рік) в юридично самостійні підприємства заради їх придбання, впливу на них чи для одержання додаткового прибутку.

Довготермінові вкладення – це інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди (пенсійний фонд, фонд погашення облігацій) та матеріальні необоротні активи.

В умовах ринкової економіки є багато можливостей для інвестицій. Разом із тим будь-яке підприємство має обмежені фінансові ресурси, придатні для інвестицій. Тому виникає завдання оптимізації інвестиційного портфеля.

Крім того, є фактор ризику. Інвестиційна діяльність завжди відбувається в умовах невизначеності, ступінь якої може значно змінюватися. Так, у момент придбання нових основних засобів неможливо точно передбачити економічний ефект цієї операції. Нерідко рішення приймають інтуїтивно.

Інвестиційний проект – це основний документ, котрий визначає необхідність здійснення реального інвестування, де у загальноприйнятій послідовності розділів є основні характеристики проекту й фінансові показники.

Розроблений реальний інвестиційний проект дає змогу спочатку власникам і менеджерам підприємства, а потім і стороннім ін-

весторам всебічно оцінити доцільність його реалізації й ефективність, що очікують.

Для наведених інвестиційних проектів підприємства, що фінансують за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюють за скороченим колом розділів і показників.

ВИДИ ПРОЕКТІВ

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

1. Масштаб (розмір) проекту.
2. Терміни реалізації.
3. Якість.
4. Обмеженість ресурсів.

У «нормальному» проекті всі ці фактори враховують як більш-менш рівноправні. Але є проекти, де один із факторів відіграє домінуючу роль і потребує особливої уваги до себе, а вплив інших факторів нейтралізують за допомогою процедури контролю.

Для невеликих інвестиційних проектів, що підприємства фінансують за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюють за скороченим колом розділів і показників. Таке обґрунтування може мати лише мету здійснення інвестиційних проектів, його основні параметри, обсяг необхідних фінансових витрат, показники ефективності здійснюваних інвестицій, а також схему реалізації інвестиційного проекту.

Для середніх і великих інвестиційних проектів, фінансування реалізації яких намічають за рахунок зовнішніх джерел, необхідне повномасштабне обґрунтування щодо національних та міжнародних стандартів. Таке обґрунтування інвестиційних проектів підпорядковане визначеній логічній структурі, котра уніфікована у більшості країн з розвинутою економікою (відхилення від загальноприйнятої структури викликані лише галузевими особливостями і формами здійснення реальних інвестицій).

Щодо масштабності, то проекти поділяють на малі проекти і мегапроекти.

Малі проекти допускають ряд спрощень у процедурі проектування і реалізації, формуванні команди проекту. Разом із тим, ускладнення виправлення допущених помилок потребує дуже ретельного визначення об'ємних характеристик проекту, учасників

Стратегічний аналіз

проекту і методів їхньої роботи, графіка проекту та форм звіту, а також умов контракту.

Мегaproекти – це цільові програми, що містять кілька взаємозалежних проектів, об'єднаних загальною метою, виділеними ресурсами і відпущеним на їхнє виконання часом.

Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними.

Мегaproекти відзначаються наступними характерними рисами:

- високою вартістю (\$1 млрд. і більше);
- капіталомісткістю – потреба у фінансових коштах у таких проектах вимагає нетрадиційних (акціонерних, змішаних) форм фінансування;
- трудомісткістю;
- тривалістю реалізації; 5–7 і більше років;
- віддаленістю районів реалізації, а отже, додатковими витратами на інфраструктуру.

Особливості мегaproектів потребують обліку низки факторів, а саме:

- розподілу елементів проекту за різними виконавцями і необхідністю координації їхньої діяльності;
- необхідністю аналізу соціально-економічного середовища регіону, країни в цілому, а можливо, і ряду країн-учасниць проекту;
- розробленням і постійним відновленням плану проекту.

Щодо терміну реалізації, то проекти поділяють на короткотермінові, середньотермінові та довготермінові.

Короткотермінові проекти звичайно реалізують на підприємствах із виробництва різного роду новинок, дослідних установках, відбудовних роботах.

На таких об'єктах замовник йде на збільшення остаточної (фактичної) вартості проекту проти початкової, оскільки найбільше він зацікавлений у якнайшвидшому його завершенні.

Середньо- і довготермінові проекти відрізняються тільки термінами виконання, й для них характерне затягування фази початкового планування.

Щодо якості, то проекти поділяють на дефектні й бездефектні. *Бездефектні проекти* як домінуючий фактор використовують підвищену якість.

Звичайно, вартість бездефектних проектів дуже висока, її вимірюють сотнями мільйонів і навіть мільярдів доларів.

Із огляду на фактор обмеженості ресурсів можна виокремити мультипроекти, монопроекти та міжнародні проекти.

Мультипроекти використовують у тих випадках, коли задум замовника проекту стосується кількох взаємозалежних проектів, кожний із яких не має свого обмеження щодо ресурсів.

Мультипроектном вважають виконання безлічі замовлень (проектів) і послуг у рамках виробничої програми фірми, обмеженої її виробничими, фінансовими, тимчасовими можливостями та вимогами замовників.

Як альтернативні мультипроекти є монопроекти, що мають чітко обкреслені ресурсні, тимчасові й ін. рамки, реалізовані єдиною проектною командою і становлять окремі інвестиційні, соціальні та інші проекти.

Міжнародні проекти відрізняються значною складністю і вартістю, їх відрізняє також важлива роль в економіці й політиці тих країн, для яких їх розробляють.

Специфіка таких проектів у тому, що для них устаткування і матеріали закуповують на світовому ринку. Звідси – підвищені вимоги до організації, котра здійснює закупівлі для проекту.

Рівень підготовки таких проектів має бути істотно вищим, аніж для аналогічних «внутрішніх» проектів.

Класифікація інвестиційних проектів

Оформлені за окремими формами реального інвестування підприємства інвестиційні проекти класифікують за низкою ознак (рис. 10.1).

Залежно від видів інвестиційних проектів за їх класифікацією диференціюють вимоги до їх розроблення.

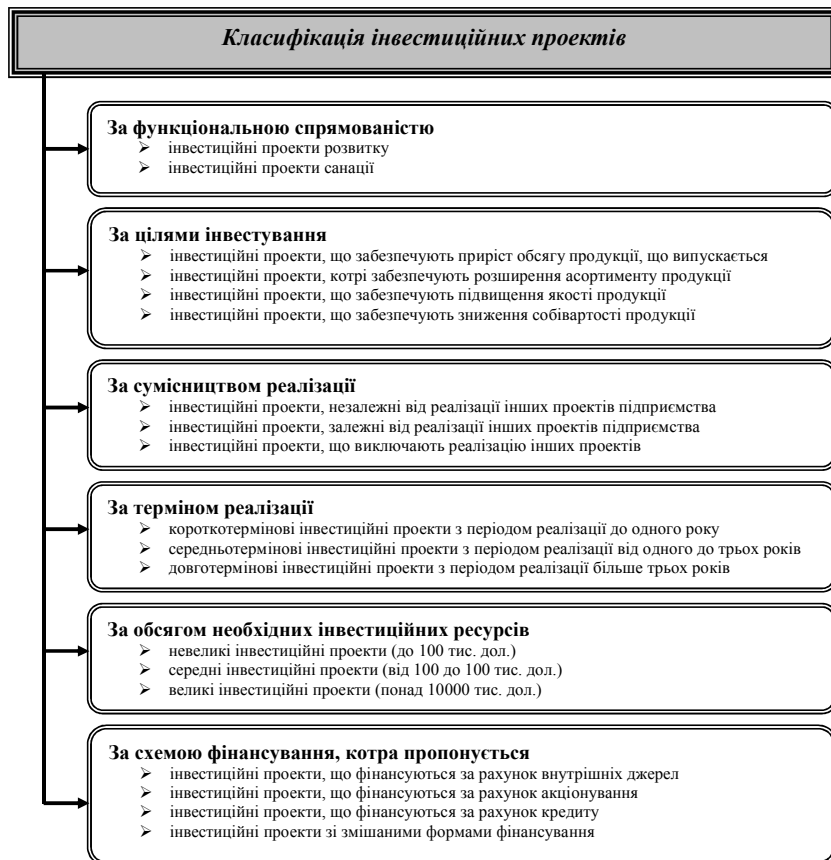


Рис. 10.1. Класифікація інвестиційних проєктів підприємств за основними ознаками.

10.2. Визначення початкових витрат при здійсненні інвестиційної діяльності

Інвестиції означають, як правило, великі початкові капіталовкладення, що впливають на прибутковість підприємства. Тому ці капіталовкладення слід розглядати з точки зору витрат і прибутку.

Перший важливий крок у вирішенні питання, чи варто приймати проєкт, – це підрахунок початкових витрат.

У випадку, коли відомо, скільки грошових коштів потрібно для реалізації проекту, їх можна порівняти з майбутніми прибутками і на цій основі прийняти рішення про доцільність інвестиції.

Щоб визначити початкові витрати на інвестиції, необхідно відповісти на такі запитання:

- Яка початкова купівельна ціна об'єкта, котрий хочуть придбати?
- Які можливі додаткові витрати (доставлення, монтаж тощо)?
- Який можна отримати дохід від продажу нині діючих об'єктів, якщо треба їх замінити?
- Яку суму податків доведеться сплатити з продажу нині діючих об'єктів?

Для визначення початкових витрат на проект можна скористатися табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Вирахування початкових витрат на проект

Початкові витрати	Сума	Початковий дохід	Сума
Ціна нового обладнання, машин і т. ін.	× ×	Дохід від продажу старого обладнання, машин	× ×
Додаткові витрати: пакування, перевезення	× ×		
монтаж	× ×		
технічний контроль	× ×		
інші	× ×		
Податки з продажу старого обладнання	× ×		
Разом	× ×	Разом	× ×
		Початкова вартість проекту *	× ×

* Початкову вартість проекту визначають як різницю між загальними сумами початкових витрат і початкового доходу:

$$\text{Початкова вартість проекту} = \text{Всього початкових витрат} - \text{Всього початкового доходу}$$

Приклад 1. Визначення початкової вартості

Підприємство «Овіс» планує купити нове обладнання вартістю 350 000 грн. При цьому воно продає старе за 127 000 грн. Старе обладнання було придбане 2 роки тому за 180 000 грн. При купівлі нового обладнання необхідно додатково заплатити 250 грн. за його доставлення та 1280 грн. – за монтаж (табл. 10.2). Визначити вартість проекту, якщо ставка оподаткування прибутку – 30%, норма амортизаційних відрахувань – 25% річних.

Таблиця 10.2

Визначення початкової вартості придбання нового обладнання, грн.

Початкові витрати	Сума	Початковий дохід	Сума
Ціна нового обладнання	350 000	Дохід від продажу старого обладнання	127 000
Додаткові витрати:			
пакування та перевезення	250		
монтаж	1280		
технічний контроль	–		
інші	–		
Податок із продажу старого обладнання	11 100		
Усього початкових витрат	362 630	Усього початкового доходу	127 000
		Початкова вартість проекту	235 630

Сума початкових витрат становить 362 630 грн.; вартість нового обладнання – 350 000 грн.; пакування та перевезення – 250 грн.; монтаж – 1280 грн.

Для розрахунку податку з продажу спочатку визначають балансову (залишкову) вартість старого устаткування. Сума зносу дорівнює:

$$\frac{180000}{100} \cdot 25 \cdot 2 = 90000 \text{ грн.}$$

Звідси залишкова вартість становить:

$$180000 - 90000 = 90000 \text{ грн.}$$

Податок на прибуток:

$$(127000 + 90000 - 180000) \cdot 30\% = 11\,100 \text{ грн.}$$

Віднявши суму початкового доходу (127 000 грн.) від суми початкових витрат (362 630 грн.), отримаємо початкову вартість інвестиції підприємства «Овіс» у реалізацію проекту – 235 630 грн.

10.3. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів

Прогнозування інвестицій – це важлива проблема фінансового планування.

Велике значення має економічне обґрунтування інвестиційного проекту, пов'язаного з новими капітальними вкладеннями. У практиці планування капітальних вкладень є певні показники, які дають змогу приймати рішення щодо інвестиції. Найголовніші:

- 1) період окупності інвестицій;
- 2) середня ставка доходу;
- 3) чиста теперішня вартість;
- 4) індекс рентабельності (прибутковості);
- 5) внутрішня ставка доходу.

Період окупності інвестицій – це кількість років, потрібних для покриття всіх витрат на інвестиційний проект. Якщо період окупності прийнятний для підприємства, проект буде схвалено. При порівнянні двох або більше проектів перевагу надають проектам із коротшим періодом окупності.

Наприклад, прийнятний для підприємства максимальний період окупності – 4 роки. Нехай протягом наступних шести років проект даватиме щорічні грошові надходження – 25 000 грн., початкові інвестиції становлять 90 000 грн. Підрахунок показує, що за чотири роки буде отримано 100 000 грн. (4 роки · 25 000 грн.). Таким чином, проект треба схвалити, оскільки початкові інвестиції у проект окуповуються менше ніж за 4 роки.

При прогнозуванні рівномірних надходжень період окупності розраховують як відношення суми первісних інвестицій до річної суми грошових надходжень.

Наприклад, підприємство «Омега» планує для виготовлення нової продукції придбати обладнання вартістю 180 000 грн. Щорі-

Стратегічний аналіз

чні грошові надходження очікують у сумі 60 000 грн. Отже, період окупності для розглянутого проекту дорівнюватиме:

$$180\,000\text{грн.} : 60\,000\text{грн.} = 3\text{ роки.}$$

Розглянемо варіант, коли грошові надходження неоднакові в різні роки (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Надходження грошових потоків, грн.

Рік	Сума грошового потоку, грн.	Залишок невідшкодованої суми інвестицій на кінець року, грн.
0	–	180 000
1	90 000	90 000
2	78 000	12 000
3	48 000	–

Із табл. 10.3 випливає, що період окупності в даному випадку охоплює 2 роки і частину третього року. Визначимо, яку саме частину:

$$12\,000\text{ грн.} : 48\,000\text{ грн.} = 0,25\text{ року}$$

Таким чином, період окупності становить 2 роки і 3 місяці.

Розрахувати період окупності нескладно. Але цей показник, попри свою простоту, має недолік: він не враховує зміни вартості грошей із часом, а також грошових надходжень у роки, наступні після періоду окупності.

Середня ставка доходу – це простий бухгалтерський засіб, який показує прибутковість проекту. Суть методу полягає в порівнянні чистих доходів із початковою вартістю проекту. Для цього суму всіх майбутніх чистих доходів ділять на суму середніх інвестицій.

Наприклад, початкові інвестиції становлять 120 000 грн. Передбачено у наступні 4 роки отримати такі чисті доходи:

1-й рік – 12 000 грн.;

2-й рік – 15 000 грн.;

3-й рік – 20 000 грн.;

4-й рік – 25 000 грн.

Визначимо середню ставку доходу.

1. Середній чистий дохід:

$$\frac{12\,000\text{грн.} + 15\,000\text{грн.} + 20\,000\text{грн.} + 25\,000\text{грн.}}{4\text{ роки}} = 18\,000\text{грн.}$$

2. Середні інвестиції:

$$\frac{120\,000 \text{ грн.}}{2} = 60\,000 \text{ грн.}$$

3. Середня ставка доходу:

$$18\,000 \text{ грн.} : 60\,000 \text{ грн.} \cdot 100\% = 30\%.$$

Для спрощення розрахунків припускають, що амортизація початкових інвестицій провадять щорічно рівномірно. Тому, щоб знайти середні інвестиції, суму початкової інвестиції ділимо на два. Однак цей метод також має недоліки: не враховує зміну вартості грошей із часом, ігнорує амортизаційні відрахування як джерело грошового потоку.

Чиста теперішня вартість – це різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і вартістю початкової інвестиції. Щоб визначити чисту теперішню вартість проекту капітальних вкладень, потрібно майбутні грошові надходження дисконтувати за допомогою відповідної ставки дисконту. Потім знаходять різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і теперішньою вартістю первісної інвестиції.

Якщо теперішня вартість майбутніх грошових потоків, очікуваних від інвестиції, вища за початкову вартість інвестиції, то проект варто реалізувати, оскільки він забезпечить підприємству отримання прибутку.

Якщо, навпаки, теперішня вартість майбутніх грошових потоків нижча за початкову вартість інвестиції, то проект слід відхилити, тому що він не забезпечить інвесторові надходження прибутку.

Приклад.

Підприємство «Альфа» розглядає варіант інвестування в проєкт, який за 5 років дасть грошові доходи: 5000 грн.; 4000 грн.; 4500 грн.; 3000 грн.; 2000 грн. відповідно. Чи рекомендували б ви підприємству цей проєкт, якщо його дисконтна ставка – 15%, а початкова інвестиція – 10 500 грн.?

Розрахуємо теперішню вартість грошових потоків, використовуючи дані табл. 10.4 і таблицю теперішньої вартості анuitету (табл. 10.6).

Таблиця 10.4

Обчислення теперішньої вартості грошових потоків, грн.)

Рік	Грошовий потік, грн.	Фактор дисконту	Теперішня вартість, грн.
1	5000	0,870	4350
2	4000	0,756	3024
3	4500	0,658	2961
4	3000	0,572	1716
5	2000	0,432	864
	Разом теперішня вартість		12 915
	Первісна інвестиція		10 500
	Чиста теперішня вартість		2415

Щоб визначити чисту теперішню вартість, суму початкової інвестиції віднімають від загальної теперішньої вартості грошових потоків:

$$12915\text{грн.} - 10500\text{грн.} = +2415\text{грн.}$$

Значення чистої теперішньої вартості додатне, отже, проект можна рекомендувати для підприємства.

Методика визначення чистої теперішньої вартості має певні переваги порівняно з двома згаданими. По-перше, ця методика враховує зміну вартості грошей із часом. По-друге, розрахунки проводять грошові потоки, а не чисті доходи. Грошові потоки (чисті доходи + амортизація) охоплюють амортизаційні відрахування.

Індекс рентабельності (прибутковості) – відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестиції. Цей коефіцієнт використовують як засіб розміщення проектів за спадаючою їх привабливістю. Якщо коефіцієнт прибутковості має значення більше одиниці, то проект рекомендують до використання. Проект із індексом прибутковості, меншим за одиницю, відхиляють.

Приклад.

Підприємство «Парус» планує інвестування проекту з майбутніми щорічними грошовими потоками:

1-й рік – 4000 грн.;

2-й рік – 3000 грн.;

3-й рік – 2900 грн.

Початкові інвестиції – 15 000 грн., дисконтна ставка – 10%. Застосувавши індекс прибутковості, визначте, чи варто вкладати інвестиції в цей проект.

Розрахуємо теперішню вартість грошових потоків, використовуючи дані табл. 10.5 і таблицю теперішньої вартості анuitету (табл. 10.6).

Таблиця 10.5

Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків

Рік	Грошовий потік, грн.	Фактор дисконту	Теперішня вартість, грн.
1	4000	0,909	3636
2	3000	0,826	2478
3	2900	0,751	2177,90
	Разом: теперішня вартість проекту		8291,90

Теперішня вартість проекту становить 8291,90 грн. Визначимо індекс прибутковості, розділивши теперішню вартість проекту на суму початкової інвестиції:

$$8291,90 \text{ грн.} : 15\,000 \text{ грн.} = 0,55.$$

Оскільки значення коефіцієнта менше одиниці, то даний проект не рекомендована інвестувати.

Внутрішню ставку доходу визначають як ставку, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку. Іншими словами, це ставка дисконту, за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковій інвестиції, а чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків – нулю.

Гранична ставка – це ставка, нижче якої проекти відхиляють. Визначають граничну ставку, враховуючи вартість фінансування та ризикованість проекту. Після цього планують грошові потоки і розраховують внутрішню ставку доходу. Якщо вона вища за граничну ставку, то проект рекомендують для інвестування.

Приклад.

Початкова інвестиція дорівнює 20 500 грн. Щорічні грошові потоки планують у розмірі 5000 грн. протягом 6 років. Визначити внутрішню ставку доходу.

Стратегічний аналіз

Спочатку вирахуємо дисконтну ставку, для якої теперішня вартість грошового потоку за 6 років дорівнюватиме початковій інвестиції – 20 500 грн. Ця ставка і буде внутрішньою ставкою доходу. Для того, щоб її визначити, поділимо вартість початкової інвестиції (20 500 грн.) на 5000 грн. і одержимо 4,1.

У таблиці теперішньої вартості анuitету (табл.10.6) знаходимо значення факторів теперішньої вартості. Визначаємо, що 4,1 – це значення фактора теперішньої вартості за ставки 12% для 6 періодів. Ця ставка і є внутрішньою ставкою доходу проекту.

Перевага використання методу внутрішньої ставки доходу полягає в тому, що він враховує зміну вартості грошей із часом, тобто є точнішим і реальним. Однак він трудомісткіший, особливо, коли щорічні грошові потоки неоднакові. У такому разі внутрішню ставку доходу визначають методом підбору чисел.

Таблиця 10.6

Відсотковий фактор теперішньої вартості однієї грошової одиниці анuitету

Періоди	Відсоткова ставка								
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033
8	7,652	7,326	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247	5,995
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418
11	10,37	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139	6,805
12	11,25	10,57	9,954	9,385	8,863	8,384	7,947	7,536	7,161
13	12,13	11,35	10,63	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487
14	13,00	12,11	11,29	10,56	9,899	9,295	8,746	8,244	7,786
15	13,86	12,85	11,94	11,12	10,38	9,712	9,108	8,560	8,061

Продовження таблиці 10.6

Періоди	Відсоткова ставка							
	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	1,736	1,713	1,690	1,668	1,647	1,626	1,605	1,585
3	2,487	2,444	2,402	2,361	2,322	2,283	2,246	2,210
4	3,170	3,102	3,037	2,974	2,914	2,855	2,798	2,743
5	3,791	3,696	3,605	3,517	3,433	3,352	3,274	3,199
6	4,355	4,231	4,111	3,998	3,889	3,784	3,685	3,589
7	4,868	4,712	4,564	4,423	4,288	4,160	4,039	3,922
8	5,335	5,146	4,968	4,799	4,639	4,387	4,344	4,207
9	5,759	5,537	5,328	5,132	4,946	4,772	4,607	4,451
10	6,145	5,889	5,650	5,426	5,216	5,019	4,833	4,659
11	6,495	6,207	5,938	5,687	5,453	5,234	5,029	4,836
12	6,914	6,492	6,194	5,918	5,660	5,421	5,197	4,988
13	7,103	6,750	6,424	6,122	5,842	5,583	5,342	5,118
14	7,367	6,982	6,628	6,303	6,002	5,724	5,468	5,229
15	7,606	7,191	6,811	6,462	6,142	5,847	5,575	5,324

10.4. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень

Ризик – це невизначеність в одержанні доходу взагалі або в одержанні того розміру доходу від інвестицій, на які розраховує інвестор.

Тому при обчисленні очікуваного доходу підприємства враховують ризик.

Ризик і дохідність визначають як дві взаємопов'язані категорії.

На думку В. Шарпа, ризик поділяється на систематичний і несистематичний. *Систематичний ризик* є частиною загального ризику, що залежить від загального стану економіки. Систематичний ризик інколи в літературі називають ринковим ризиком.

Несистематичний ризик є ризиком для конкретного інвестора. Кожен підприємець встановлює для себе прийнятний ступінь ризику. Як *допустимий* ризик можна набути можливості повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту. *Критичний* ризик пов'язаний не тільки з втратою прибутку, а й із недоотри-

манням виручки, коли необхідно компенсувати витрати за свій рахунок. Найзагрозливішим для підприємства є катастрофічний ризик, що призводить до банкрутства, втрати інвестицій.

Оцінка доцільності інвестицій – це оцінка проектів із ризиком. Очікувані грошові доходи можуть несподівано зрости або зменшитися. Цьому можуть сприяти такі фактори: зменшення або збільшення ставок, під які інвестують майбутні грошові потоки; підвищення собівартості товарів, продукції; втрата позицій на ринку.

Для оцінки ризику можна використати кілька методів: статистичний, метод еквівалента певності, аналіз чутливості реагування.

За допомогою *статистичного* методу вивчають статистику втрат і прибутків на даному чи аналогічному виробництві, встановлюють розмір і частоту отримання тієї чи іншої економічної віддачі і складають найвірогідніший прогноз на майбутнє. Під економічною віддачею розуміють економічну рентабельність або ефективність витрат, інвестицій, яку розраховують як відношення прибутку до витрат або інвестицій, необхідних для отримання прибутку.

Суть методу еквівалента певності полягає в тому, щоб розподілити грошовий потік на певну та ризикову частини. Грошові потоки переводять у безпечні (певні), потім дисконтують за безпечною ставкою. За основу беруть, як правило, безпечну ставку за державними облігаціями.

Щоб визначити еквівалент певності, треба зробити розрахунки в такій послідовності:

1. Визначаємо очікувані грошові потоки від проекту.
2. Розраховуємо фактор еквівалента певності або відсоток очікуваного грошового потоку, що є певним.
3. Помножимо величину очікуваних грошових потоків на фактор еквівалента певності, щоб визначити певні грошові потоки.
4. Визначаємо теперішню вартість проекту, дисконтуючи певні грошові потоки на безпечну ставку дисконту.
5. Розраховуємо чисту теперішню вартість проекту, віднявши початкові інвестиції від чистої теперішньої вартості безпечних грошових потоків.

Якщо значення чистої теперішньої вартості дорівнює нулю або більше за нього, проект можна прийняти для підприємства. У протилежному випадку проект не слід затверджувати.

Приклад.

Підприємство «Зоря» передбачає, що протягом наступних п'яти років щорічно матиме такі грошові потоки: 8000 грн.; 7500 грн.; 7000 грн.; 6000 грн.; 5000 грн. Фактори еквівалента певності за ті самі періоди будуть такими: 90%, 87%, 80%, 75%, 65%. Початкова сума інвестиції у проект – 15 000 грн. Безпечна ставка (наприклад дохідність державних облігацій уряду) – 9%. Застосувавши метод еквівалента певності, визначити, чи слід підприємству прийняти даний проект.

Для вирішення завдання спочатку треба виділити безпечні грошові потоки з очікуваних грошових потоків (табл. 10.7). Помножимо очікувані грошові потоки на фактор еквівалента певності:

Таблиця 10.7

Рік	Очікувані грошові потоки, грн.	Фактор еквівалента певності	Безпечні грошові потоки, грн.
1	8000	0,90	7200
2	7500	0,87	6525
3	7000	0,80	5600
4	6000	0,75	4500
5	5000	0,65	3250

Дисконтуємо безпечні грошові потоки за безпечною ставкою – 9% (табл. 10.8). Після цього, використавши таблицю значень теперішньої вартості (табл. 10.9), визначимо теперішню вартість безпечних грошових потоків:

Таблиця 10.8

Рік	Безпечні грошові потоки, грн.	Відсотковий фактор теперішньої вартості за 9%	Теперішня вартість певних грошових потоків, грн.
1	7200	0,917	6602
2	6525	0,842	5494
3	5600	0,772	4323
4	4500	0,708	3186
5	3250	0,650	2113
Разом теперішня вартість безпечних грошових потоків			21 718

Стратегічний аналіз

Таким чином, теперішня вартість безпечних грошових потоків даного проекту – 21 718 грн. Віднімаємо від цієї цифри суму початкових інвестицій (15 000 грн.). Це і буде чиста теперішня вартість проекту:

$$21\,718 - 15\,000 = 6\,718 \text{ грн.}$$

Оскільки отримане значення додатне, це означає, що підприємство може прийняти проект.

Метод аналізу чутливості реагування дає змогу визначити, як змінюється чиста теперішня вартість проекту залежно від зміни факторів: обсягу продажу товарів, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, дисконтної ставки та інших. За допомогою цього методу можна встановити ризикованість проекту: чим більше відхилення або зміна чистої теперішньої вартості проекту, тим він ризикованіший.

Приклад.

Грошові потоки проекту А становлять:

1-й рік – 4000 грн.;

2-й рік – 3500 грн.

Грошові потоки проекту Б:

1-й рік – 5300 грн.;

2-й рік – 4000 грн.

Початкові інвестиції кожного проекту – 4500 грн. Який проект ризикованіший, якщо дисконтна ставка зросте з 10% до 12%?

Спочатку розрахуємо чисту теперішню вартість кожного проекту за ставкою 10%. Для цього помножимо значення грошових потоків на фактори теперішньої вартості за ставкою 10%, підсумуємо результати і потім віднімемо від суми початкову вартість інвестиції (4500 грн.).

Чиста теперішня вартість проекту А за ставки 10% становить 2027 грн.; а проекту Б за тієї ж ставки – 3622 грн.:

$$1) (4000 \cdot 0,909) + (3500 \cdot 0,826) - 4500 = 2027 \text{ грн.}$$

$$2) (5300 \cdot 0,909) + (4000 \cdot 0,826) - 4500 = 3622 \text{ грн.}$$

Скориставшись цим самим методом, визначимо чисту теперішню вартість грошових потоків за новою ставкою – 12%. Чиста теперішня вартість проекту А за ставки 12% – 1862 грн., а проекту Б за тієї ж ставки – 3421 грн.:

$$1) (4000 \cdot 0,893) + (3500 \cdot 0,797) - 4500 = 1862 \text{ грн.}$$

$$2) (5300 \cdot 0,893) + (4000 \cdot 0,797) - 4500 = 3421 \text{ грн.}$$

Проаналізуємо, як змінилися значення чистої теперішньої вартості обох проєктів при зміні ставки (табл. 10.10):

Таблиця 10.10

Проєкт	Чиста теперішня-вартість за 10%, грн.	Чиста теперішня-вартість за 12%, грн.	Зміна чистої теперішньої вартості, %
А	2027	1862	-8,14
Б	3622	3421	-5,55

Із таблиці видно, що чиста теперішня вартість проєктів зменшується при зростанні ставки дисконту з 10% до 12%. Чиста теперішня вартість проєкту А змінюється більше, ніж проєкту Б. Отже, проєкт А чутливіше реагує на зміну ставки дисконту, тобто він ризикованіший за проєкт Б, якщо ставка дисконту в майбутньому зміниться.

Таблиця 10.9

Відсотковий фактор теперішньої вартості однієї грошової одиниці

Періоди	Відсоткова ставка								
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,925	0,919
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388
12	0,887	0,789	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275

Періоди	Відсоткова ставка							
	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%
1	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756	0,743	0,731
3	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658	0,641	0,624
4	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572	0,552	0,534
5	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497	0,476	0,456
6	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432	0,410	0,390
7	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376	0,354	0,333
8	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327	0,305	0,285
9	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284	0,263	0,243
10	0,386	0,352	0,322	0,295	0,270	0,247	0,227	0,208
11	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215	0,195	0,178
12	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187	0,168	0,152
13	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163	0,145	0,130
14	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141	0,125	0,111
15	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123	0,108	0,095

10.5. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA)

Серед показників оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності підприємств, що протягом останніх років найчастіше згадані економічній літературі та професійних періодичних виданнях, одним із найпопулярніших є показник, який отримав назву «економічна додана вартість» (Economic Value Added – EVA).

На жаль, в Україні концепція EVA майже невідома. Це пояснюється тим, що EVA відносно недавно, приблизно на початку 1990-х років, почали застосовувати багато корпорацій світу (Показник EVA згаданий лише в окремих перекладах зарубіжних підручників, наприклад: Боди З., Мертон Р. Финансы: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вільямс», 2000. – С. 126).

Показник EVA визначають як різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу. Вартість використання капіталу визначають на основі мінімальної очікуваної ставки дохідності, необхідної для розрахунку з акціонерами і з кредиторами. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше його розподіляти і виявляти серед СГП підприємства нерентабельні підрозділи, що фінансуються за рахунок прибуткових філій. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюють вартість, та ефективно керувати грошовими потоками і структурою капіталу. Показник EVA розраховують за допомогою такої формули:

$$EVA = NOPAT - K_w \times C,$$

де *NOPAT* (Not Operating Profits After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

K_w – середньозважена вартість капіталу (іноді позначають як WACC);

C – вартісна оцінка капіталу, що визначають як різницю між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями (крім тих, за якими сплачують відсотки).

EVA вважають індикатором якості стратегічних інвестиційних рішень: постійна додатна величина цього показника свідчить про збільшення вартості підприємства чи окремого СГП (стратегічний господарський підрозділ), а від'ємна – про зменшення вартості.

У стратегічному управлінні критерій EVA застосовують у комбінації з такими поширеними інструментами стратегічного аналізу, як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій (матриця SE/McKinsey) та ін. Є також можливість інтегрування EVA у фінансову перспективу BSC (рис. 10.2), що дає змогу перетворити збалансовану систему показників на систему з чітко окресленим цільовим орієнтиром.

Дослідження протягом 1990-х років свідчать про те, що EVA забезпечує отримання кориснішої інформації щодо ефективності проведених у минулих періодах операцій, аніж облікові способи вимірювання ефективності діяльності підприємства, такі, як бухгалтерський прибуток, рентабельність капіталу або темпи зростання чистого прибутку у розрахунку на одну акцію.

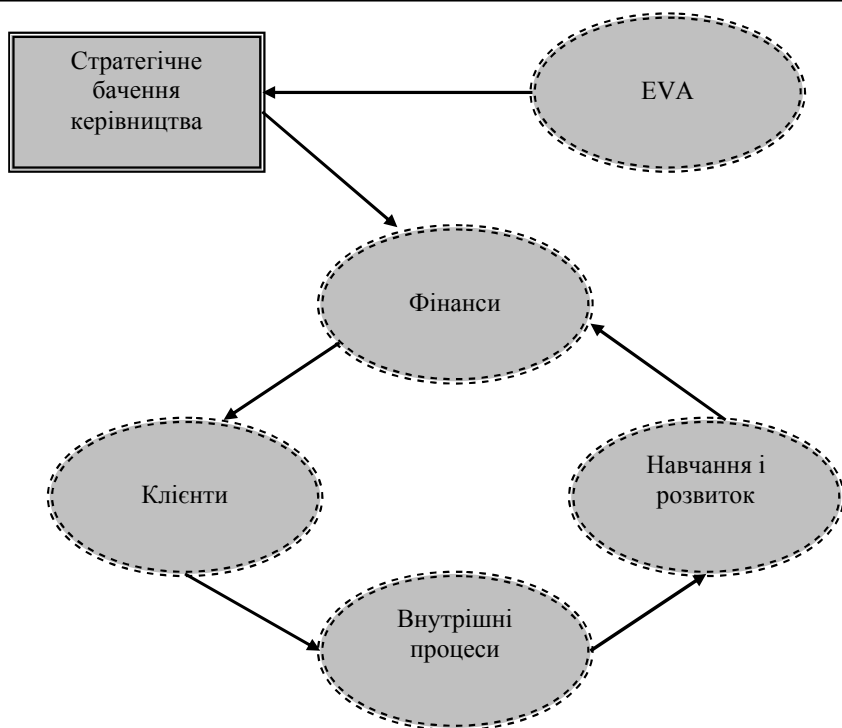


Рис. 10.2. Загальна схема інтегрування EVA у структуру BSC.

Аналіз на основі показника EVA часто розглядають як альтернативу традиційному аналізу за допомогою NPV (різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (I_0), називається чистою поточною (приведеною) вартістю, що позначають аббревіатурою NPV). Це означає, що ефективність будь-якого проекту, розрахована на основі EVA, має співпадати з ефективністю, розрахованою на основі NPV-аналізу. Співвідношення між цими показниками відображають формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{1+WACC}$$

Слід зазначити, EVA майже ідентична категорії залишкового доходу, що була відома протягом багатьох десятиліть. Важливою відмінністю є те, що при розрахунку EVA вносять численні попра-

вки до фінансової звітності. EVA виправляє наявні у традиційній фінансовій звітності перекручення шляхом внесення більш як 150 поправок (на практиці таких виправлень може бути значно менше – 10–15). Згадані поправки вносять для нівелювання загальної спрямованості традиційної фінансової звітності на інтереси інвестора (кредитора). Наведемо перелік найістотніших коригувань прибутку і величини капіталу:

1. **Капіталізовані нематеріальні активи.** Частина нематеріальних активів (наприклад, НДПКР) забезпечує отримання вигід у майбутньому. Вартість таких активів для розрахунку EVA слід капіталізувати, а не списувати на витрати. Отже, величина капіталу має бути відкоригована на величину капіталізованих нематеріальних активів (за мінусом нагромадженої амортизації). На величину амортизації має бути відкоригована величина NOPAT у періоді, що аналізують.

2. **Відтерміновані податки.** Загальну суму відтермінованих податків додають до величини капіталу. Для розрахунку NOPAT приріст суми відтермінованих податків також додають до прибутку періоду, що аналізують.

3. **Різноманітні резерви.** (LIFO-резерв, резерв на сумнівну дебіторську заборгованість та ін.). Наприклад, LIFO-резерв показує різницю між оцінкою запасів за методом LIFO та оцінкою за методом FIFO. Метод LIFO, як правило, призводить до заниження вартості запасів, тому суму такого резерву вводять у розрахунок вартості капіталу. Збільшення суми резерву за поточний період додають до суми прибутку для розрахунку величини NOPAT.

4. **Амортизація гудвілу.** При розрахунку EVA необхідно вимірювати дохід (у грошовому еквіваленті), який генерують кошти, вкладені у підприємство. Тому під час розрахунку величини капіталу до неї додають нагромаджену амортизацію гудвілу, а під час розрахунку NOPAT – амортизація за період, що аналізують.

Якщо підприємство або СГП є прибутковим, на перший погляд здається, що власник правильно керує своїм капіталом. Насправді цілком можливо, що гроші, інвестовані в інший бізнес, дали би більшу віддачу. Показник EVA допомагає розв'язувати цю проблему: спрямувати зусилля менеджерів не просто на отримання прибутку, а на збільшення власності акціонерів.

Стратегічний аналіз

Так само, як інші фінансові показники, EVA в процесі аналізу можна «розкласти» на кілька частин, що разом становлять загальну величину. Ця особливість дає змогу «прив'язати» створення вартості до певних груп людей або підрозділів і, таким чином, отримати певний критерій для диференціювання винагороди за працю в межах підприємства.

Розглянемо приклад використання показника EVA для оцінки інвестиційної політики підприємства «Бульвар», що спеціалізується на пошитті зимового та шкіряного верхнього одягу. Необхідні для розрахунку EVA показники наведені у таблиці 10.11. Згідно планом матеріального заохочення, менеджери можуть сподіватися отримати винагороду – 6% від величини EVA, якщо ця величина перевищує 0,3 млн. грн.

Таблиця 10.11

Розрахунок EVA для підприємства «Бульвар» на 200x рік

Показники	млн. грн.
1	2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	50,0
(-) Собівартість реалізованої продукції	40,0
Валовий прибуток	10,0
(-) Адміністративні витрати	1,2
(-) Витрати на збут	2,5
Прибуток від операційної діяльності	6,3
(-) Фінансові витрати	1,3
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5,0
Податок на прибуток (30%)	1,5
Чистий прибуток	3,5
(+) Проценти за позику банку	1,3
(-) Податок на прибуток, що припадає на сплачені проценти	0,4
(+) Амортизація нематеріальних активів (НА)	0,9
(-) Податок на прибуток, що стосується амортизованих НА	0,3
Чистий операційний прибуток після сплати податків (NOPAT)	5,0
Вартість активів	38,0

Показники	млн. грн.
1	2
(-) Поточні зобов'язаний, за якими не передбачають сплати відсотків	14,0
(+) Капіталізована вартість нематеріальних активів за мінусом нагромадженої амортизації	6,0
Величина капіталу (C)	30,0
Середньозважена вартість капіталу (K_w)	15%
$EVA = NOPAT - K_w \times C$	0,5

Як бачимо, чистий прибуток підприємства становить 3,5 млн. грн., а відкоригований чистий операційний прибуток після сплати податків ($NOPAT$) – 5 млн. грн. Чистий прибуток був збільшений на суму процентів, сплачених банку (відображені у статті «Фінансові витрати») і амортизацію тих нематеріальних активів, вартість яких не відображають у звичайній фінансовій звітності, а списують на витрати. Проценти й амортизація зменшені на відповідну суму податку на прибуток.

Величина капіталу також відкоригована: сукупну вартість активів зменшено на величину поточних зобов'язань і збільшено на величину капіталізованої залишкової вартості нематеріальних активів, не відображених у фінансовій звітності.

Шляхом множення величини капіталу на його середньозважену вартість отримуємо вартість використаного для отримання $NOPAT$ власного капіталу підприємства «Бульвар», після чого за нижченаведеною формулою розраховуємо EVA :

$$EVA = 5,0 - 30,0 \times 0,15 = 5,0 - 4,5 = 0,5 \text{ млн. грн.}$$

Отже, величина $NOPAT$ додатна, що свідчить про реальне збільшення вартості підприємства.

Взагалі показник EVA збільшується, якщо на підприємстві вдосконалюють бізнес-процеси (реінжиніринг, зниження непродуктивних витрат); інвестують стратегічні ресурси у проекти, спрямовані на зростання прибутковості й частки ринку (особливо у дослідження і розробки); підвищують ефективність управління активами (продаж непрофільних, збиткових активів, скорочення термінів повернення дебіторської заборгованості й запасів); оптимізу-

ють структуру капіталу для зниження його середньозваженої вартості.

Таким чином, впровадження EVA дає змогу не тільки оцінювати ефективність наявних і привабливість майбутніх інвестиційних проектів, а й стимулювати менеджерів працювати для збільшення добробуту акціонерів у довготерміновій перспективі, а не для максимізації прибутку поточного року.

10.6. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів

Інфляція – це процес, характерний підвищенням загального рівня цін в економіці або, що практично еквівалентно, зниженням купівельної вартості грошей.

Інфляція є головним чинником, який впливає на відсоткові ставки, оскільки під її дією змінюється купівельна сила грошових одиниць і зменшується коефіцієнт реальної прибутковості інвестицій.

Наприклад, заощадження розміром 10 000 грош. одиниць інвестовані в цінні папери, за якими через рік інвестор отримає 8% річних або 10 800 грош. одиниць, із яких 10 000 – основний борг за внесок, а 800 – сума відсотків. Якщо протягом року інфляція становитиме 13%, то товар, ціна якого на початку року дорівнювала 10 грош. одиницям, коштуватиме наприкінці року 11,3 грош. одиниці. На початку року власник заощаджень міг придбати 1000 один. товару ($10000 : 10$), наприкінці року – 956 одиниць ($10800 : 11,3$). Таким чином, хоча власник і збільшив свої заощадження на 800 грош. одиниць, інфляція звела їх нанівець.

Коли інфляція зростає, реальна вартість очікуваних грошових потоків спадає.

Якщо не враховувати ризик інфляції, то чиста теперішня вартість та внутрішня ставка доходу можуть бути штучно завищені.

Щоб методи оцінки доцільності інвестицій не були помилковими, треба скоригувати грошові потоки і ставку дисконту на річні темпи інфляції.

Приклад.

У наступних три роки очікують грошовий потік:

1-й рік – 8000 грн.;

2-й рік – 7200 грн.;

3-й рік – 6000 грн.

Ставка дисконту – 9%, річна інфляція – 5%. Початкова інвестиція проекту становить 10 000 грн. Яка чиста теперішня вартість проекту з урахуванням інфляції? Оцініть доцільність інвестицій.

Визначимо реальну ставку дисконту: $9\% - 5\% = 4\%$. Дисконтуємо грошові потоки за цією ставкою та віднімемо початкові інвестиції (табл. 10.12).

Таблиця 10.12

Рік	Грошовий потік, грн.	Відсотковий фактор теперішньої вартості за ставки 4%	Теперішня вартість грошового потоку, грн.
1	8000	0,962	7696
2	7200	0,925	6660
3	6000	0,889	5334
Разом теперішньої вартості за реальної ставки дисконту 4%			19 690
Початкові інвестиції			10 000
Чиста теперішня вартість із урахуванням інфляції			+ 9690

Проект можна рекомендувати до прийняття, оскільки значення чистої теперішньої вартості – додатне.

Питання для роздумів, самоперевірки, повторення

1. *Що таке грошовий потік і які чинники впливають на нього?*
2. *Які моделі передбачення банкрутства ви знаєте, і в чому їх суть?*
3. *У чому полягає концепція вартості грошей у часі?*
4. *Як розраховують приведена вартість грошових потоків?*
5. *Що таке чиста приведена вартість, і як цей показник використовують у порівняльному аналізі грошових проектів?*
6. *Як обчислюють теперішню вартість грошових потоків?*
7. *Як розраховують майбутню вартість грошових коштів?*
8. *Які види інвестицій ви знаєте?*
9. *Які є критерії доцільності вибору інвестиційних проектів?*
10. *Як оцінюють й аналізують цінні папери?*
11. *Що таке ланцюги Маркова і матриця переходу системи?*
12. *Як необхідно аналізувати стратегічну доцільність інвестування за допомогою матриці переходу?*
13. *Що таке анuitет? Як аналізують цінні папери?*
14. *Як оцінюють ризик у стратегії прийняття інвестиційних рішень?*

Завдання і тести

Завдання 10.1. Дати повну і змістовну відповідь на питання, якими є:

- ✓ види управлінських рішень;
- ✓ фактори, що впливають на якість управлінського рішення;
- ✓ інформаційна база прийняття стратегічних рішень:
 - в умовах визначеності;
 - в умовах невизначеності.

Завдання 1–2. Охарактеризувати і визначити практичний аспект застосування кількісних методів прийняття стратегічних управлінських рішень:

- ✓ системна оптимізація;
- ✓ динамічне програмування;
- ✓ дерево рішень;

- ✓ критичний шлях;
- ✓ мінімальний розріз;
- ✓ крива байдужості;
- ✓ множина Парето.

Завдання 10.3. Охарактеризувати і визначити практичний аспект застосування якісних методів прийняття стратегічних управлінських рішень:

- ✓ експертні оцінки;
- ✓ метод комітетів.

Завдання 10.4. Описати процес визначення змін для реалізації стратегії за наступними елементами:

- ✓ можливі результати реалізації стратегії:
 - успіх;
 - проблема;
 - «рулетка»;
 - провал;
- ✓ види стратегій за рівнями стратегічної зміни:
 - стратегія продовження;
 - планова стратегічна зміна;
 - обмежена стратегічна зміна;
 - радикальна стратегічна зміна;
 - переорієнтація організації.

Завдання 10.5. Охарактеризувати етапи реалізації стратегії:

- ✓ визначення рівня змін;
- ✓ аналіз формальних і неформальних структур;
- ✓ аналіз організаційної культури;
- ✓ вибір підходу для реалізації;
- ✓ оцінка отриманих результатів.

Завдання 10.6. Описати завдання й етапи процесу прийняття стратегічних рішень в умовах:

- ✓ визначеності;
- ✓ невизначеності.

Тестові завдання

1. Що таке інвестиційний проект?

- 1) це – основний документ для власників і менеджерів підприємства;
- 2) це – основний документ підприємства, яке фінансують за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюють за скороченим колом розділів і показників;
- 3) це – основний документ, що визначає необхідність реального інвестування, в якому подані у загальноприйнятій послідовності розділів основні характеристики проекту та фінансові показники;
- 4) усі відповіді правильні.

2. Скільки є основних факторів (класифікаційних ознаки), що визначають кожен конкретний проект?

- 1) п'ять;
- 2) чотири;
- 3) шість;
- 4) три.

3. На які види поділяють проекти?

- 1) довготермінові, короткотермінові;
- 2) мегапроекти, мініпроекти;
- 3) короткотермінові, середньотермінові та довготермінові;
- 4) мультипроекти, мегапроекти, мініпроекти.

4. Скільки критеріїв можна виділити при прийнятті інвестиційних рішень?

- 1) чотири;
- 2) шість;
- 3) дев'ять.

5. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це...

- 1) така одиниця, що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також свого керівника, який відповідає за результат діяльності;
- 2) внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розроблення механічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання;

- 3) внутріфірмовий підрозділ, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результат діяльності;
- 4) жодна відповідь неправильна.

6. Скільки виділяють кроків для аналізу портфеля бізнесів?

- 1) чотири;
- 2) шість;
- 3) вісім;
- 4) три.

7. Що таке управлінське рішення?

- 1) форма впливу керуючої системи на керовану;
- 2) метод впливу керуючої системи на керовану;
- 3) засіб впливу керуючої системи на керовану.

8. Що є метою розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

- 1) виконання виробничих завдань;
- 2) досягнення цілей організації;
- 3) отримання прибутку.

9. Що означає прийняти управлінське рішення?

- 1) втілити його в норму, котра зобов'язує до його виконання;
- 2) одержати його і зареєструвати;
- 3) ознайомитися з його змістом та підтвердити розуміння.

10. Навіщо керівник організації має залучати членів трудового колективу до вироблення управлінських рішень?

- 1) щоб розширити базу знань із конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- 2) щоб зняти зі себе відповідальність за їхнє обґрунтування;
- 3) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.

11. Чому певні управлінські рішення називають реальними?

- 1) тому, що їх виробляють люди і ці рішення наявні;
- 2) тому, що вони вироблені з урахуванням можливостей їхнього виконання;
- 3) тому, що вони спрямовані на досягнення певних цілей.

12. Що означає вимога: управлінське рішення має бути повним?

- 1) бути достатньо деталізованим та зрозумілим;
- 2) зміст якого рішення не може стати причиною його невиконання;

- 3) бути таким, що не містить ніяких, особливо неприйнятих скорочень.

13. Навіщо оцінюють виконання управлінських рішень?

- 1) щоб визначити ефективність витрат і збагатити практичний досвід;
- 2) щоб переконатися, що вони виконані або невиконані;
- 3) щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.

14. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

- 1) практичний досвід та інтуїція керівника;
- 2) добрий фізичний стан та ораторські здібності керівника;
- 3) принциповість керівника.

15. Чому в здійсненні організаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

- 1) це впливає з вимог принципу єдиначальності;
- 2) тому, що склалася така традиція;
- 3) тому, що перші керівники не хочуть ділитися владою.

16. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення:

- 1) некомпетентні;
- 2) передчасні;
- 3) єдиноначальні.

17. Які управлінські рішення мають бути забезпечені:

- 1) аналізом одного варіанта дій;
- 2) аналізом альтернативних варіантів дій;
- 3) підтвердженням акціонерів.

18. Чи правильне твердження: всі змінні витрати є релевантними щодо рішення, а всі постійні витрати не релевантні?

- 1) так;
- 2) ні.

19. Історичні витрати можуть бути:

- 1) релевантними до рішення про майбутнє;
- 2) корисними при передбаченні майбутніх витрат;
- 3) варіанти 1 і 2;
- 4) жоден із варіантів неправильний.

20. Які способи використовують для аналізу інвестиційних проектів:

- 1) способи оцінки, базовані на даних фінансового та управлінського обліку;
- 2) способи оцінки, базовані на даних бухгалтерського обліку та на дисконтуванні;
- 3) способи оцінки, базовані на очікуваній нормі прибутку на капітал;
- 4) власний варіант відповіді?

21. Способи оцінки ефективності інвестиційних проектів, базованих на даних бухгалтерського обліку, охоплюють:

- 1) спосіб оцінки ефективності інвестицій, із урахуванням терміну їх окупності; спосіб оцінки за нормою прибутку на капітал; спосіб внутрішньої норми прибутку;
- 2) спосіб внутрішньої норми прибутку та спосіб індексу доходності;
- 3) спосіб оцінки, базований на терміні окупності інвестицій; спосіб оцінки інвестицій за нормою прибутку на капітал;
- 4) власний варіант відповіді.

22. Спосіб внутрішньої норми прибутку належить до способів оцінки ефективності інвестиційних проектів, що овані:

- 1) на даних бухгалтерського обліку;
- 2) на дисконтуванні;
- 3) власний варіант відповіді?

23. Скільки є основних факторів (класифікаційних ознаки), що визначають кожен конкретний проект?

- 1) п'ять;
- 2) чотири;
- 3) шість;
- 4) три.

24. Що таке планування?

- 1) розроблення можливих варіантів діяльності організації;
- 2) один із засобів, за допомогою якого забезпечують єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей;
- 3) розроблення завдань для підлеглих;
- 4) аналіз можливих змін у діяльності організації.

25. Приведена (поточна) вартість – це

.....
.....
26. Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називається

.....
.....
27. Якщо у певний проект протягом трьох років інвестовано кошти під 15% річних, їхня майбутня вартість буде найбільшою за умови

.....
.....
28. Головним критерієм під час проведення стратегічного аналізу інвестиційних проектів є

.....
.....
29. Ланцюги Маркова дають змогу отримати оцінку привабливості інвестиційного проекту з погляду

.....
.....
30. За об'єктами вкладення капіталу інвестиції поділяють на

.....
.....
31. За характером участі в інвестиційному процесі інвестиції поділяють на

.....
.....
32. Основними об'єктами аналізу інвестиційної діяльності є

33. До етапів аналізу інвестиційної діяльності належать

34. Коефіцієнт реінвестованого прибутку визначають для

35. Внутрішня вартість цінного паперу залежить від

36. Інвестиційний проект – це

37. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це

38. Управлінське рішення – це

39. Що становить мету розроблення і реалізації управлінських – рішень на будь-якому рівні управління?

а)

40. Що означає прийняти управлінське рішення?

Задачі

Задача 9.1. Компанія «ДДД» виробляє металеві радіатори. Виробнича потужність підприємства – 300000 виробів на рік. За цієї потужності змінні витрати становлять 750000 грн., постійні – 450000 грн. Постійні витрати не змінюються за рівня виробництва від 200000 до 300000 радіаторів на рік. Прогнозують, що компанія «ДДД» продасть 240000 виробів за ціною 200 грн. за одиницю. Крім того, підприємство отримало одноразове замовлення на виробництво 60000 радіаторів, запропонована реалізаційна ціна яких становить 60% від чинної реалізаційної ціни.

Необхідно розрахувати, на яку величину збільшиться або зменшиться прибуток компанії «ДДД» до оподаткування в результаті прийняття цього спеціального замовлення.

Задача 9.2. Компанія «FFF» потребує 20000 одиниць комплектуючих виробів для власного виробничого процесу. Далі подано витрати компанії на виробництво одиниці комплектуючого виробу, грн.:

- прямі витрати – 4;
- прямі витрати на оплату праці – 16;
- змінні загальновиробничі витрати – 8;
- постійні загальновиробничі витрати – 10;
- разом витрат на одиницю продукції – 38.

Затрати на закупівлю одиниці комплектуючих у компанії «DDD» становлять 36 грн. за одиницю.

Якщо компанія «FFF» купуватиме комплектуючі у компанії «DDD», то вона не зможе використовувати вивільнені виробничі потужності для інших виробничих операцій. При цьому 60% постійних загальновиробничих витрат будуть зазані, незважаючи на те, яке рішення приймуть.

Необхідно:

- прийняти рішення: самостійно виробляти комплектуючі чи їх купувати;
- визначити суму релевантних затрат на виробництво комплектуючих виробів.

Задача 9.3. Компанія «VVV» має змогу придбати верстат для заміни старого. Новий верстат коштує 90000 грн., має п'ятирічний термін корисної експлуатації, після закінчення якого ліквідаційну вартість прирівнюють до 0. Змінні поточні витрати при використанні нового верстата становитимуть 100000 грн. щорічно.

Наявний верстат має залишкову вартість 50000 грн. і залишковий термін корисної експлуатації – 5 років. Його нинішня ліквідаційна вартість – 5000 грн., але через 5 років вона дорівнюватиме 0. Змінні поточні витрати становитимуть 125000 грн. за рік.

Необхідно розглянути в цілому п'ятирічний період, ігноруючи вартість грошей у часі й податки на прибуток, визначити різницю в операційному прибутку, отриману у випадку придбання нового верстата порівняно зі ситуацією, коли залишається старий верстат.

Практичні завдання

Завдання 1. Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проекту, що має окупитися за 4 роки. Початкові інвестиції становлять 30 000 грн. Підприємству запропоновано два проекти. Грошові потоки за проектами передбачають у таких розмірах (табл. 10.2):

Таблиця 10.2

Рік	Грошовий потік	
	Проект А	Проект Б
1	3000	4000
2	4000	8000
3	8000	12 000
4	12 000	10 000
5	10 000	11 000

Оцінити ці проекти і пояснити, який із них ви рекомендували б до прийняття.

Завдання 2. Оцінити доцільність інвестицій за допомогою методу визначення внутрішньої ставки доходу, якщо відомо, що проектом передбачено грошові потоки розміром 40 000 грн. протягом

Стратегічний аналіз

5 років, початкові інвестиції – 145 000 грн., гранична ставка доходу – 15 %.

Завдання 3. Підприємство має змогу здійснити проект, за яким через 3 роки очікує одержати такі грошові надходження: 80 000 грн., 60 000 грн., 50 000 грн.

Чи рекомендували б ви цей проект до прийняття, якщо його початкові інвестиції становлять 100 000 грн., а дисконтна ставка – 11 %? Оцінюючи цей проект, слід використати метод чистої вартості.

Завдання 4. Проаналізувати доцільність прийняття інвестиційного проекту, застосовуючи метод індексу прибутковості, якщо запропоновані грошові потоки протягом чотирьох років становлять: 70 000 грн.; 65 000 грн.; 53 000 грн.; 47 000 грн. відповідно. Початкові інвестиції в проект передбачають у розмірі 148 000 грн., ставка дисконту – 13%.

Завдання 5. Використовуючи дані попереднього завдання, дати рекомендації щодо доцільності прийняття проекту, якщо вартість залучення нового капіталу підвищується, і внаслідок цього дисконтна ставка зростає до 16%.

Завдання 6. Проаналізувати вплив інфляції на розмір доходів від інвестиції, якщо в поточному році початкові інвестиції проекту становлять 42 000 грн. Протягом наступних чотирьох років від проекту передбачають такі доходи: 10 000 грн.; 15 000 грн.; 20 000 грн.; 25 000 грн. відповідно. Яка теперішня вартість доходів проекту, якщо дисконтна ставка становить 15%, а річна інфляція – 7%.

Завдання 7. Визначити ризикованість прийняття кожного із запропонованих проектів за допомогою методу аналізу чутливості реагування. Початкові інвестиції проекту А – 70 000 грн., проекту Б – 83 000 грн.

Грошові потоки за наступних три роки становлять:

проект А – 25 000 грн.;	проект Б – 65 000 грн.;
30 000 грн.;	20 000 грн.;
47 000 грн.;	18 000 грн.

Який із проектів буде менш ризикованим, якщо ставка дисконту під впливом ринкових чинників збільшиться з 11% до 13%.

Завдання 8. Проаналізувати доцільність запропонованих інвестиційних проектів (табл. 10.3) з урахуванням того, що стратегія розвитку підприємства орієнтована на стабільне одержання доходів.

Аналізуючи проекти, слід врахувати, що середня ставка банківського відсотка становить 14% на рік, а прогнозований середньорічний темп інфляції – 6%. Пояснити, якими критеріями ви користувалися, приймаючи інвестиційне рішення.

Таблиця 10.3

Оцінка інвестиційних проектів (тис. грн.)

Показники	Проект А	Проект Б
Інвестиції	780	645
Грошові надходження: перший рік	290	460
другий рік	280	420
третій рік	150	130
четвертий рік	120	65
п'ятий рік	100	10

Завдання 9. Визначити період окупності проекту, якщо сума початкової інвестиції становить 18 000 грн., а очікуваний потік грошових коштів – 3000 грн.

Завдання 10. Чисті доходи підприємства на наступних чотири роки планують такими:

1-й рік – 5000 грн.; 2-й рік – 4500 грн.; 3-й рік – 4000 грн.; 4-й рік – 3000 грн. Визначити середню ставку доходу, якщо початкові інвестиції становлять 50 000 грн.

Завдання 11. Від прийняття інвестиційного проекту планують такі грошові потоки:

1-й рік – 1900 грн.; 2-й – 1700 грн.; 3-й – 1400 грн.; 4-й – 1000 грн.; 5-й – 500 грн. Вартість початкової інвестиції – 12 000 грн. Якщо період окупності становитиме 3 роки, визначте, чи прийнятний цей проект.

Стратегічний аналіз

Завдання 12. Проаналізувати доцільність прийняття інвестиційного проекту, використовуючи метод чистої теперішньої вартості, якщо сума початкової інвестиції становить 12 950 грн., приблизний період окупності – 10 років, річний потік грошових коштів – 3000 грн., дисконтна ставка – 9%.

Завдання 13. Початкові інвестиції у проект становлять 140 000 грн. Грошові потоки очікують такими:

1-й рік – 25 000 грн.; 2-й рік – 20 000 грн.; 3-й рік – 12 000 грн.; 4-й рік – 8000 грн.; 5-й рік – 5000 грн. Визначити індекс прибутковості, якщо ставка дисконту – 10%. Поясніть результат.

Завдання 14. За допомогою внутрішньої ставки доходу визначити, чи прийнятний інвестиційний проект, якщо сума початкової інвестиції – 15 000 грн., ставка дисконту – 12%, грошові потоки за наступних три роки становлять:

1-й рік – 1500 грн.;

2-й рік – 1000 грн.;

3-й рік – 700 грн.

Завдання 15. Визначити за допомогою методу еквівалента певності, чи прийнятний такий проект (табл. 10.4):

Таблиця 10.4

Рік	Грошовий потік, грн.	Фактор еквівалента певності
1	8000	0,901
2	7000	0,812
3	5500	0,731
4	4000	0,659
5	3000	0,593

Сума початкової інвестиції становить 18 000 грн., дохідність державних облігацій уряду – 11%.

Завдання 16. Визначити за допомогою методу аналізу чутливості реагування, який проект ризикованіший, якщо ставка дисконту зростає з 11% до 14%.

Проект А дає такі грошові потоки:

1-й рік – 18 000 грн.;

2-й рік – 16 000 грн. Сума початкової інвестиції проекту А – 25 000 грн.

Проект Б дає такі грошові потоки:

1-й рік – 17 200 грн.;

2-й рік – 15 000 грн. Сума початкової інвестиції проекту Б – 22 000 грн.

Завдання 17. Протягом наступних чотирьох років проект дасть такі грошові потоки:

1-й рік – 5000 грн.;

2-й рік – 7000 грн.;

3-й рік – 7800 грн.;

4-й рік – 9000 грн.

Дисконтна ставка – 9%, річна інфляція – 7%; вартість початкової інвестиції – 14 000 грн.

Визначити скориговану чисту теперішню вартість проекту. Обґрунтуйте рішення щодо прийняття проекту.

Модульний контроль 1 (тема 10)

- Інвестиційний проект – це...
- Виділяють чотири основних фактори (класифікаційних ознаки), що визначають кожен конкретний проект:...
- Малі проекти...
- Мегапроекти – це...
- Короткотермінові проект...
- Життєвим циклом проекту називається...
- Ризик портфеля – це...
- Портфельний ризик –...
- Селективний ризик-...
- Ризик законодавчих змін –...
- Ризик ліквідності –...
- Інфляційний ризик –...
- Країновий ризик –...

Стратегічний аналіз

- Галузевий ризик –...
- Товарна експансія – це стратегія...

Варіант 1.

1. Назвіть етапи аналізу портфеля бізнесів.
2. Охарактеризуйте методи прийняття управлінських рішень.

Завдання

Уявіть, що ви – менеджер середнього рівня великої фірми електронної апаратури. Люди у вашій організації загалом використовують один із трьох засобів для комунікацій один із одним. Найпоширенішими є усні комунікації, віч-на-віч або телефоном. Також широко застосовують електронну пошту. Нарешті, як не дивно, великі обсяги комунікацій ґрунтовані на документації: пам'ятних записках, звітах або листах.

Як звичайно, щодня ви отримуєте й відправляєте багато різних повідомлень і поєднуєте всі комунікаційні засоби, про які йшлося. Наведемо деякі комунікаційні завдання з вашого плану на сьогодні:

- 1) домовитися про зустріч із п'ятьма підлеглими;
- 2) привітати співробітницю, яка недавно народила дитину;
- 3) попередити працівника, який кілька останніх днів запізнюється на роботу;
- 4) проінформувати працівників складу про те, що кілька клієнтів недавно скаржилися на погане упакування;
- 5) домовитися про зустріч із шефом.

Завдання

Обґрунтуйте кожне рішення, що ви прийняли.

Варіант 2.

1. Принципи інвестиційної стратегії.
2. Охарактеризуйте моделі прийняття управлінських рішень.

Завдання

Акціонерне багатопрофільне товариство «Європа» діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює оптову та роздрібну торгівлю товарами народного споживання, надає різноманітні послуги населенню великого міста. У товаристві працюють 115 осіб, у т. ч. 21 працівник апарату управління (таблиця).

Таблиця 10.5

Штатний розклад акціонерного товариства «Європа»

№ за/п	Назва посади	Кількість одиниць
1	Голова правління	1
2	Заступник голови правління	1
3	Заступник голови правління з комерційних питань	1
4	Головний бухгалтер	1
5	Заступник гол. бухгалтера	1
6	Бухгалтер 1-ї категорії	2
7	Бухгалтер 2-ї категорії	1
8	Економіст 2-ї категорії	1
9	Товарознавець 1-ї категорії	2
10	Товарознавець 2-ї категорії	2
11	Ст. інспектор ВК	1
12	Інженер 1-ї категорії	1
13	Ст. касир	1
14	Ст. касир	1
15	Адміністратор	2
16	Ст. комірник	1
17	Секретар	1
	Разом	21

Завдання

Підготувати рішення (у формі наказу) про розподіл функцій між головою правління товариства і його заступником із комерційних питань.

Додаткова література до теми

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Брилем С. Ф.* Основы финансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

Стратегічний аналіз

4. *Редченко К. І.* Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проєктів: Моногр. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 282 с.
5. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – Львів: Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
6. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117–130.
7. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
8. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 354 с
9. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
10. *Родионова В. И.* Проєктний аналіз. – К: ТОВ «Вид-во Лібра», 1998. – 368 с.
11. *Родионова В. И., Федоркова Н. В., Чекаменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.
12. *Фаріон І. Д., Чичун В. А.* Практикум з курсу «Стратегічний аналіз». – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.

ГЛОСАРІЙ

Активи – економічні ресурси, що підприємство контролює у результаті минулих подій, використання котрих, як очікують, приведе до отримання економічних вигод.

Акціонерний капітал – кошти, що інвестували власники підприємства в його акції, і сума нерозподіленого прибутку.

Акціонерне товариство – компанія, всі власники якої несуть обмежену відповідальність. Бувають двох типів: відкриті й закриті.

Акція – цінний папір, що підтверджує участь власника у статутному капіталі підприємства.

Амортизація – списання згідно з вимогами оподаткування та бухгалтерського обліку протягом кількох років первісної вартості активів.

Амортизація активів – поступове планове зменшення вартості капітальних витрат.

Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – букв. «сильні й слабкі сторони, можливості й загрози») – методика, що дає змогу побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, котрі впливають на підприємство як іззовні, так і зсередини. Спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ одночасно.

Аналіз джерел і напрямів використання і розміщення коштів – аналіз того, звідки підприємство залучає кошти і як воно їх використовує.

Аналіз зовнішнього середовища (environmental analysis) – вивчення факторів, зовнішніх стосовно до підприємства, для визначення потенційних можливостей і загроз у процесі стратегічного аналізу і планування.

Стратегічний аналіз

Аналіз середовища – досягнення балансу між внутрішніми і зовнішніми факторами забезпечення життєдіяльності підприємства.

Аналіз сценаріїв (scenario analysis) – метод індивідуальних експертних оцінок, що дає змогу розробляти (прогнозувати) альтернативні сценарії розвитку майбутніх подій і становищ системи.

Аналіз часових рядів (time-series analysis) – аналіз, базований на припущенні, що тенденцію, яка була у минулому, можна екстраполювати (продовжити) у майбутньому.

Аналіз чутливості реагування – прийом, що показує, як змінюється один фактор залежно від іншого.

Ануїтет – довготермінова фінансова рента, рівновеликі платежі за рівні проміжки часу (річні, піврічні, квартальні, щомісячні) за заставою під нерухомість, орендні платежі, періодичне погашення позик, внески зі страхування тощо.

Арбітраж – визначення різниці у вартості капіталу фірми на фінансових ринках.

Баланс – звіт про фінансовий стан підприємства, що відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.

Баланс платежів – документ, що відображає всі платежі країни іншим країнам та всі надходження в країну від інших країн світу за рік.

Балансова вартість – активи після вирахування боргових зобов'язань.

Бачення (vision) – бажаний стан бізнесу у віддаленому майбутньому, що може бути досягнутий за найсприятливіших умов; орієнтир для визначення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Безпечна ставка – дисконтна ставка, що дорівнює ставці доходу від безпечних активів.

Бенчмаркінг (benchmarking) – метод порівняльного конкурентного аналізу. Визначають як постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності.

Бенчмаркінг стратегічний (strategic benchmarking) – різновид бенчмаркінгу, спрямований на визначення орієнтирів для роз-

роблення власної стратегії на підставі вивчення найкращої практики конкурентів.

Бета (β) – показник ризику доходів від акцій у зіставленні з ризиком, визначеним загальною ринковою ставкою доходу.

Бюджет – план, сформований відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, що охоплює всі аспекти його діяльності на визначений період часу.

Бюджет грошових надходжень та витрат – прогностичний документ про рух грошових надходжень і платежів підприємства на певний період.

Бюджетування капітальних вкладень – складання прогностичних варіантів інвестиційних витрат підприємства, вибір проектів та джерел їх фінансування.

Вага складових капіталу за балансовою вартістю – оцінка фінансової структури капіталу за балансовою вартістю складових капіталу.

Вага складових капіталу за ринковою вартістю капіталу – оцінка фінансової структури капіталу за ринковою вартістю складових капіталу.

Варант – вид цінних паперів, що дає змогу власникові облігації або привілейованих акцій купувати звичайні акції за визначену ціну.

Вартість капіталу (cost of capital) – затрати, пов'язані зі залученням капіталу (джерел фінансування).

Вексель – борговий цінний папір, що підтверджує зобов'язання емітента виплатити пред'явникові певну суму.

Визначена контрактом опціону ціна акції – ціна, за яку власник опціону може купувати акції.

Визначена ціна – попередньо встановлена ціна, за яку власники варантів можуть купити звичайні акції. Початкова визначена ціна, як правило, вища за ціну акції на той час, коли випускають варант або опціон.

Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Витрати на випуск та розміщення цінних паперів – винагорода посередникам, які допомагають підприємству випустити і продати акції та облигації.

Відсоток доходу від акції – річний дивіденд, поділений на ринкову ціну акції.

Вільний грошовий потік – різниця між внутрішнім (операційним) грошовим потоком та всіма видатками підприємства. За від'ємного значення підприємство має змінити зовнішні джерела фінансування; за додатного – на розсуд керівників воно може погасити борг, збільшити дивіденди, інвестувати тощо.

Власний капітал – частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань.

Внутрішній грошовий потік – різниця між надходженнями і платежами підприємства, тобто чистий прибуток плюс амортизаційні відрахування.

Внутрішній коефіцієнт – дисконтна ставка, за якої теперішня вартість грошових потоків за проектом дорівнює теперішній вартості витрат на його впровадження.

Внутрішній перерозподіл (internal deployment) – показник, розроблений спеціально для моделі ADL/LC. Вимірюється відсотком фондів компанії, що реінвестують у певний вид бізнесу. Внутрішній перерозподіл – це відношення зміни вартості активів до зміни величини оперативних фондів у відсотках, де зміна вартості активів – це різниця вартості активів (за вирахуванням амортизації) в поточному і попередньому роках, а вартість оперативних фондів визначають як чистий прибуток плюс амортизація.

Внутрішня ставка доходу – ставка, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку.

Галузь (industry) – сукупність усіх виробників, які пропонують певний продукт чи групу продуктів-замінників, або продавців певного продукту (товару, послуги).

Глобальні цілі (global targets) – цілі, що визначають дії підприємства як єдиного цілого, і такі цілі або формулюють досить узагальнено (наприклад, протягом трьох років стати лідером на

місцевому ринку), або вони містять детальнішу характеристику (наприклад, подвоїти прибуток протягом року).

Горизонт прогнозу (horizon period) – період, на який ють прогноз.

Господарський підрозділ (business mat) – повністю або частково відокремлена частина бізнесу (відділення), що відповідає за певний вид діяльності.

Гранична вартість капіталу – приріст вартості капіталу понад попередній рівень.

Гранична ставка – ставка, нижче якої проекти відхиляють.

Грошовий потік – міра ліквідності підприємства, що складається з чистого доходу і безготівкових витрат, таких, як амортизаційні відрахування.

Гудвіл – актив підприємства, що вираховують як перевищення купівельної ціни над балансовою вартістю підприємства.

Дата погашення – дата, на яку той, хто випустив облігації, має сплатити власникові облігації суму основного боргу або номінальну вартість.

Диверсифікація (diversification) – процес проникнення в інші галузі з метою зменшення залежності від головного (стратегічного) господарського підрозділу підприємства і зниження ризику бізнесу.

Дивіденд – дохід від інвестицій (готівка або акції).

Дивізіональна структура (divisionalized form) – об'єднання квазі-автономних підрозділів (відділень) під керівництвом центральної адміністрації підприємства (головного офісу).

Дискримінантний аналіз (discriminant analysis) – методика багатовимірного групування об'єктів аналізу, що передбачає розподіл сукупності на окремі групи з допомогою так званих зразкових вибірок.

Диференціал фінансового левериджу – різниця між рівнем доходності активів та рівнем відсотків за залучений капітал.

Довготермінові інвестиції – кошти, вкладені на тривалий термін (понад рік) в юридично самостійні підприємства заради їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку.

Додатково необхідні фонди, «корок» (plug figure) – невідома змінна величина, що визначає потребу підприємства у фондах або надлишок фондів на дату складання проектного балансу.

Доходи – збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, що призводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

Еквівалент купівельної ціни – ставка дисконту, що прирівнює теперішню вартість орендної плати і втрачених податкових знижок до купівельної ціни активів.

Економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA) – показник, що використовують для оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності компаній. Розраховують як різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу.

Економічна стратегія – система стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього

Екс-дивіденд – без дивідендів.

Ефективний портфель цінних паперів – структура інвестицій у цінні папери, за якої інвестор отримує максимально очікуваний дохід за мінімального ризику.

Ефект фінансового левериджу – показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал за різних варіантів структури капіталу.

Загальні методи прогнозування – методи експертних оцінок, екстраполяції трендів, регресивного аналізу, економіко-математичного моделювання.

Загальноприйняті принципи обліку (GAAP) – система стандартів бухгалтерського обліку в США й інших, переважно англомо-вних, країнах.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) – система стратегічного вимірювання результативності бізнесу, яку на початку 1990-х років розробив Р. Каплан і Д. Нортон. Її часто розглядають як самостійну концепцію

стратегічного управління, особливістю якої є збалансована оцінка ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно.

Збиток – перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати.

Звичайні акції – дають право голосу на зборах акціонерів; величину дивідендів за ними заздалегідь не фіксують, і нема гарантій на їх отримання.

Зворотний зв'язок (feedback) – реакція на певну подію (інформацію), що дає змогу ініціаторові події (відправникові інформації) визначити, як була сприйнята подія (інформація).

Зобов'язання – заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Зобов'язання довготермінові – всі зобов'язання, що не є поточними.

Зобов'язання поточні – зобов'язання, що будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу.

Інвестиція – господарська операція, що передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно.

Індекс рентабельності – відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестиції.

Інформаційний метод – використання оцінок ділової активності підприємства в минулому.

Канал розподілу (distribution channel) – сукупність незалежних господарських суб'єктів, які беруть участь у просуванні товару чи послуги від виробника до споживача.

Капітальна інвестиція – господарська операція, що передбачає придбання будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, основних засобів та нематеріальних активів, що підлягають амортизації.

Капітальні витрати – довготермінові витрати, що амортизуються за період часу, який визначає підприємство.

Кінцевий термін дії – дата, на яку закінчується термін дії опціонів купівлі та продажу. Після цієї дати опціони втрачають вартість.

Кластерний аналіз (cluster analysis) – методика, базована на поняттях подібності об'єктів або їх ознак (залежно від того, що групують – об'єкти чи ознаки). За допомогою підбору найбільш «подібних» одиниць сукупність розподіляють на кластери, тобто групи.

Коваріація – рівень кореляції між доходами від певних активів і доходами від інших активів.

Коефіцієнт варіації – статистичний показник, що відображає відносну мінливість рівня ризику і доходу. Вираховують діленням стандартного відхилення на очікувану величину доходу.

Коефіцієнт виплати – сплачений грошима дивіденд на акцію, поділений на дохід на акцію.

Коефіцієнт конверсії – кількість акцій, на які можна обміняти конвертовані цінні папери. Обчислюють діленням номінальної вартості на ціну конверсії.

Коефіцієнт кореляції – показник рівня взаємозалежності між двома змінними.

Коефіцієнт кратності відсотків – дохід до вирахування податків і відсотків, поділений на річні витрати на сплату відсотків (показник того, як підприємство може покрити свої витрати на сплату відсотків).

Коефіцієнт окупності власного капіталу – чистий прибуток після сплати податків, поділений на власний капітал.

Коефіцієнт f_t (бета) – показник вимірювання систематичного ризику.

Коефіцієнт чистого прибутку – частка від ділення чистого прибутку після сплати податків на виручку від продажу товарів.

Короткотермінові інвестиції – інвестиції терміном до року задля вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів.

Критерій – кількісний показник або правило, згідно з яким варіанти досягнення мети розташовують в порядку їх переваги; критерій не є виміром мети діяльності.

Критерії прийняття рішень (decision criteria) – норми, згідно з якими можна приймати альтернативні рішення.

- Купонна ставка** – відсоткова ставка, що сплачують власникові облігації щоквартально, кожне півріччя або щорічно.
- Ланцюжок цінностей** – оцінка основних видів діяльності підприємства щодо створення продукції та впливу на процес виробництва допоміжних видів діяльності.
- Ліквідаційна вартість** – ціна продажу активів, що повністю амортизовані.
- Ліквідність** – готовність грошових коштів (інших активів) до платежу, коли перевагу віддають готівці перед її інвестуванням із надією на майбутній прибуток.
- Майбутня вартість** – вартість інвестиції через визначений період із урахуванням певної відсоткової ставки.
- Маржинальний метод обліку** – врахування змінних і постійних витрат.
- Матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції»** (GE/McKinsey Matrix, GE planning grid) – матрична модель стратегічного аналізу, що компанія *General Electric* розробила разом із консалтинговою фірмою *McKinsey* для оптимізації господарського портфеля. Є однією з найкращих багатofакторних моделей аналізу конкурентних позицій бізнесу в стратегічній перспективі.
- Матриця «Зростання/Частка»** (Growth-Share Matrix) – матрична модель стратегічного аналізу, яку розробила консалтингова компанія *Boston Consulting Group*. Призначена для аналізу господарського портфеля компанії з точки зору визначення пріоритетів розвитку й інвестування коштів.
- Матриця спрямованої політики** (Direct Policy Matrix – DPM) – матрична модель стратегічного аналізу, яку розробила компанія *Shell*. У загальних рисах схожа на матрицю *GE/McKinsey*, але більше зосереджена на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі та її перспектив. Застосовують переважно у капіталоемних галузях промисловості (хімічна, нафтопереробна, металургійна).
- Метод SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation) – метод, призначений для діагностики ситуації і вибору варіантів стратегії для середніх та дрібних підприємств.

Метод аналізу витрат ланцюжка цінностей – визначає діяльність, функції і процеси з розроблення, виробництва, доставки, маркетингу продукції або послуг.

Метод аналізу чутливості реагування – визначення змін чистої теперішньої вартості проекту залежно від зміни факторів обсягу продажів товарів, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, ставки дисконту та інших.

Метод відсотку від продажу (percent of sales method) – метод прогнозування, ґрунтований на припущенні про стійке співвідношення різних статей звіту про фінансові результати і балансу до обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Метод групувань – науково обґрунтоване опрацювання зібраних у процесі спостереження матеріалів, спрямована на узагальнення індивідуальних даних для виявлення характерних рис і закономірностей, властивих досліджуваному явищу (процесові).

Метод Дельфі (delphi technique) – метод прогнозування, базований на досягненні згоди групою експертів.

Метод економічного експерименту – науково організований дослід, активне втручення в економічний процес і спостереження за результатами. Межа покриття постійних витрат і прибутків – ціна продажу товару за вирахуванням змінних витрат.

Метод експертних оцінок – врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства.

Метод екстраполяції трендів – статистичні спостереження за динамікою певного показника, визначення тенденції його розвитку й продовження у майбутньому, тобто виявлення закономірності минулого розвитку в майбутньому.

Метод комісії – організація «круглого столу» чи інших подібних заходів для узгодження думок експертів.

Метод «мозкових атак» – колективне генерування ідей і творче розв'язання окреслених проблем.

Метод оцінки конкурентоспроможності – аналіз галузі (ринку певного товару) й оцінка конкурентів за основними критеріями, що забезпечують конкурентні переваги.

Метод пайової участі – метод обліку та розрахунку частки інвестора в акціонерній компанії, що визначається встановленням початкового розміру капіталовкладень із урахуванням пропорційної частки у чистому прибутку та дивідендах, що (прибуток) виплачує компанія з часу придбання акцій.

Метод середньої вартості – розрахунок вартості витрат як добутку середньої ціни одиниці товару, цінних паперів та кількості одиниць.

Метод системного аналізу – дослідження різних об'єктів за допомогою їх подання як систем і аналізу цих систем.

Метод статистики – сукупність специфічних взаємопов'язаних способів і прийомів вивчення кількісних закономірностей якісно однорідних масових явищ та процесів: облік фактів про явища й процеси, опрацювання даних, розрахунок узагальнюючих показників.

Метод структуризації цілей – кількісно-якісне обґрунтування систем цілей підприємства і наступний комплексний аналіз їх організаційної структури для виявлення ступеня відповідності такій системі цілей.

Метод сходження від абстрактного до конкретного – поступовий перехід від пізнання до найпростіших економічних явищ і процесів (та до категорій); перехід від абстрактного до конкретного як результат синтезу отриманих раніше знань про окремі аспекти.

Метод технічного аналізу кон'юнктурного ринку – дослідження динаміки ринку з метою прогнозування майбутнього напрямку руху цін.

Метод участі у капіталі – один із методів обліку інвестицій, за яким балансова вартість інвестицій збільшується або зменшується зі збільшенням, зменшенням частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування.

Методи визначення продуктивності – розрахунок ефективності, результативності: натуральний, трудовий, вартісний.

Мінливість – коливання значень певного показника навколо визначеної величини, такої, як середньоарифметичне значення цього показника.

Місія (mission) – послання, адресоване зовнішнім і внутрішнім користувачам.

Моделювання – використання гіпотетичних ситуацій, схожих на реальні.

Модель ADL/LC (Arthur D. Little Life-Cycle Model) – модель стратегічного аналізу, яку розробила консалтингова фірма *Arthur D. Little*. Базова концепція – оптимізація господарського портфеля підприємства, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією. Модель ADL/LC застосовують як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Модель динамічна – модель, що описує розвиток явищ або процесів у часі через встановлення залежності внутрішніх змінних (параметрів) об'єкта, що моделюють, від внутрішніх та зовнішніх змінних (параметрів) попереднього періоду.

Модель ділової переваги (Business Excellence Model-BEM) – система стратегічного аналізу і контролю, елементами якої є стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними (останні визначають за допомогою так званої «імовірнісної логіки»). Призначена для періодичної перевірки результативності бізнесу і визначення змін, які потрібно внести у системи планування й управління фірмою.

Модель оцінки капітальних активів – теоретична модель, що визначає необхідну ставку доходу від певних активів, враховуючи чутливість реагування дохідності окремих активів на зміну показників, що відображають загальну ринкову ставку доходу.

Моделювання – розроблення моделей явищ і процесів, із можливістю визначення їх поведінки (стану) за зміни певних показників і критеріїв.

Можливість та дійсність – співвідносні категорії діалектики, що розкривають процес становлення, діяльності економічної системи у певний період часу за конкретних умов, а також її зміни та розвиток і зародження в її межах нової системи. Можливість полягає у поліваріантності розвитку економічної системи. Дійсність розглядають як об'єктивно існуюча економічна система, як єдність сутності та явища, внутрішнього

і зовнішнього, як результат раніше реалізованих можливостей.

Мультиплікатор – коефіцієнт, що характеризує співвідношення між агрегатною величиною та її структурною частиною, ступінь позитивного зворотного зв'язку – впливу однієї величини (вхідної) на іншу (вихідну) в керованій системі.

Накладні витрати – додаткові до основних виробничі витрати, пов'язані з господарським обслуговуванням виробництва, утриманням апарату управління підприємства, створенням належних умов праці, організацією реалізації продукції (утримання складського господарства, збутових баз, транспортні витрати), які вводять до собівартості продукції.

Невизначеність (uncertainty) – ситуація, коли майбутні події, котрі можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства та його результати, достовірно не передбачають та не оцінюють.

Негативний гудвіл – перевищення вартості частки покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів і зобов'язань над вартістю придбання на дату придбання.

Нееластичність – незалежність або незначна змінюваність певного показника за зміни вихідного показника, який аналізують.

Необігові (необоротні) активи – матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, термін використання котрих перевищує календарний рік (або операційний цикл): основні засоби, інші необігові активи, нематеріальні активи, незавершене будівництво, довготермінові фінансові інвестиції, довготермінова дебіторська заборгованість, відтерміновані податкові активи.

Необхідна ставка доходу – мінімальний майбутній дохід, на який погоджується інвестор, вкладаючи гроші.

Необхідність і випадковість – співвідносні категорії діалектики, як інструменти дослідження економічних систем, що розкривають окремі елементи їх сутності (властиві системам закони і закономірності), економічні явища та процеси в їх взаємозв'язку з неістотними зовнішніми зв'язками. Необхідність є відображенням здебільшого внутрішніх, причинно-наслідкових, а також стійких і загальних зв'язків та відносин

економічної системи, найважливіших напрямків розвитку. Випадковість виражає неістотні, нестійкі, одиничні зв'язки та відносини, є формою вияву необхідності й способом трансформації можливості в дійсність.

Неоплачений капітал – заборгованість засновників (учасників) господарського товариства за внесками до статутного капіталу.

Неплатоспроможність – неспроможність сплатити борги.

Нерозподілений прибуток – сума прибутку, що реінвестують у підприємство (сума прибутку, що є в розпорядженні підприємства до прийняття рішення про виплату дивідендів).

Нетто-активи – вартість капіталу компанії за її ринковою ціною з урахуванням її нематеріальних активів і боргових зобов'язань.

Нетто-вартість підприємства – різниця між активами і пасивами підприємства, що становить її власний капітал.

Нетто-грошовий потік – різниця між нетто-прибутком і платежами підприємства плюс амортизаційні відрахування.

Нетто-дохід – дохід, що залишається у підприємства після всіх відрахувань.

Норма – максимально допустима величина матеріальних, трудових та фінансових ресурсів для виробництва одиниці продукції, встановлена за певних господарських умов.

Норма обороту – відношення річного обсягу продажів до обсягу товарів, що зберігають на складі в середньому протягом року.

Норма прибутку – відношення додаткової вартості до всього авансованого капіталу, виражене у відсотках.

Норма рентабельності – показник ефективності економічної діяльності підприємства, узагальнене відображення раціональності використання наявних ресурсів; визначають як відношення прибутку до собівартості продукції у відсотках або як відношення прибутку до всього авансованого капіталу (як основного, так і оборотного).

Норма трансформації гранична – збільшення випуску товару, якого можна досягти зменшенням випуску іншого товару на

одиницю, або зменшенням випуску товару, необхідним для збільшення випуску іншого товару на одиницю.

Нормативи – показники, що характеризують рівень використання знарядь і засобів праці, предметів праці, живої праці, грошових коштів, їх витрат на одиницю продукції, площі, обсягу і т. ін.

Нормативні методи економічного аналізу – методи пізнання й аналізу, ґрунтовані на використанні суб'єктивних оцінок, традицій та особливостей розвитку галузі, підприємства; висновки, отримані за допомогою нормативних методів, не можуть бути ні спростовані, ні доведені емпіричними фактами і реальним історичним досвідом функціонування економічних систем; використовують для врахування суб'єктивного фактора поведінки людини в певному економічному середовищі.

Нормування – розроблення нормативів і встановлення норм витрат певних видів ресурсів.

Нормування оборотних коштів – встановлення оптимальних розмірів оборотних коштів, необхідних для забезпечення безперервного ефективного виробництва.

Обачність – принцип фінансової звітності підприємства, за яким методи оцінки, що застосовують у процесі обліку, мають запобігати зниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів та доходів підприємства.

Облігація – емісійний цінний папір, що є зобов'язанням щодо виплати підприємством-емітентом його власникові номінальної вартості облігації (та обумовлених відсотків).

Оборот – замкнутий цикл відтворення (у виробництві, при обміні тощо); рух товарів, грошових коштів у відновлювальному процесі.

Оборот активів – показник використання активів, що визначають як співвідношення чистої виручки з продажів до середньої величини сукупних активів компанії; є одним із показників ефективності використання активів.

Оборотні кошти – грошові кошти підприємства, що авансують в об'єкти, котрі використовують у межах одного відновлювального циклу або в короткотерміновому періоді (до року) –

запаси сировини, матеріалів, інструментів, інвентар, запаси готової продукції, кошти в розрахунках.

Оборотність грошей – кількість оборотів, що роблять за рік грошові кошти підприємства.

Оборотність обігових коштів – постійно відновлюваний рух грошових коштів підприємства у сфері виробництва та обігу; розрізняють чотири стадії: грошові кошти, виробничі запаси, незавершена продукція, готова продукція; оцінюють коефіцієнтом оборотності обігових коштів, тривалістю обороту в днях.

Оборотність основних засобів – повернення авансованих оборотних коштів за період від часу купівлі необхідних матеріальних цінностей для виготовлення певної продукції до отримання готівки за її реалізацію; визначається кількістю оборотів оборотних коштів, що є часткою від ділення собівартості реалізованої продукції на середню суму оборотних коштів, які були в розпорядженні підприємства за певний проміжок часу.

Обстеження – нагляд, перевірка, спеціальне вивчення проблеми. Можливі вибіркове статистичне обстеження, управлінське обстеження (в т. ч. обстеження операцій виробництва), технологічне та ін.

Обсяг – кількісний економічний показник, що відображає величину затрат ресурсів, окремих факторів виробництва, створеного або спожитого продукту, попиту й пропозиції товарів та послуг і вимірюється у вартісних (грошових) або натуральних (фізичних) одиницях.

Ознака – характерна риса, властивість, якість цілісної економічної системи, її окремих стадій і етапів, а також певних економічних явищ та процесів.

Окупність інвестицій – чистий прибуток після сплати податків, поділений на активи.

Операційний леверидж – регулювання постійних витрат для збільшення прибутку фірми.

Операційний цикл – період часу між придбанням сировини (інших ресурсів) для здійснення діяльності та отримання коштів від реалізації продукції.

- Опитування експертів** (jury of opinion) – метод прогнозування, за якого думки експертів у різних галузях зводяться до єдиної, усереднюються.
- Оптимальна структура капіталу** – теоретична структура капіталу, за якої досягають найнижчої вартості капіталу і найвищого доходу.
- Оптимальний критерій** – показник (система показників) якості роботи системи (суб'єкта), значення якого (яких) має бути мінімізоване за певних обмежень.
- Оптимальність** – найкращий спосіб економічних дій (вирішення суперечностей).
- Оптимізація** – обрання найкращого варіанта рішення з багатьох можливих; приведення системи в оптимальний (най вигідніший) стан.
- Опціон** – право купувати та продавати акції за визначеною ціною.
- Опціонні стратегії** – методика, яку використовують інвестори на ринку цінних паперів для формування портфеля фінансових активів і управління ним із метою отримання достатньо широкого спектра інструментів і вибору оптимального з них залежно від ситуації на ринку (відкриті позиції, закриті позиції, спреди, комбіновані стратегії).
- Оренда** – угода, за якою орендар набуває права користування.
- Оренда операційна** – оренда інша, ніж фінансова.
- Оренда фінансова** – це оренда, що передбачає передачу орендареві.
- Оцінка** – процес вираження інформації, що має значення для господарських відносин, у грошовому вартісному вимірі.
- Оцінка економічна** – кількісна міра впливу економічних процесів, господарських дій тощо на результативність (ефективність) функціонування економічних систем чи структур.
- Оцінка номінальна** – один із інструментів та результатів економічного виміру, котрий своєю структурою і загальною величиною відображає лише власний обсяг економічних параметрів й економічних процесів; не відображає того змісту економічних параметрів і процесів, які є наслідком системних впливів у економічній системі.

Оцінка оборотних коштів – система способів виміру вартості оборотних засобів (матеріальних цінностей), вартість яких повністю переходить на собівартість продукції.

Оцінка основних засобів – система способів вимірювання вартості основних засобів залежно від конкретної мети і завдань обліку й аналізу.

Оцінювання лінійно-масштабне (елементарне) – тип економічного оцінювання (економічного виміру), за якого економічні форми визначають кількісно лише щодо їх власного змісту і здійснюють у певній системі взаємодій.

Оцінювання системне – один із функціональних типів економічного вимірювання (разом із вимірюванням чи оцінюванням елементарним, лінійно-масштабним), що полягає у здійсненні вимірювальних процедур, результати яких відображають вплив одних елементів систем на інші (або на результативність функціонування системи загалом).

Очікувані доходи – майбутні доходи від інвестицій, на які сподіваються інвестори.

Параметр – показник, величина якого істотно впливає на економічні процеси.

Пасиви стійкі – частина оборотних коштів, що прирівнюють до власних, але вони не належать підприємству і перебувають у його господарському обороті.

Паушальний показник (платіж) – показник у цілому (без виокремлення з нього окремих елементів; платіж, що враховує всі економічні вигоди).

Перевага ліквідності – вибір між можливими варіантами, за якого вибір припадає на активи у грошовій формі, а не на інші менш ліквідні активи.

Перегрупування акцій – перегляд співвідношення між обсягами статутного капіталу і вартістю акцій підприємства внаслідок заміни привілейованих акцій на прості (випуску привілейованих акцій із обміном на прості) або обміну акцій унаслідок зміни номіналу акцій.

Переоцінка – дооцінка (збільшення вартості) або уцінка (зменшення вартості) активів підприємства внаслідок зміни економічної кон'юнктури, зміни валютних курсів, поліпшення

чи зношення основних фондів, зміни ринкової вартості здійснених інвестицій.

Період базовий – певний період часу (місяць, рік і т. ін.), з даними якого зіставляють дані іншого періоду.

Період окупності – термін, упродовж якого суму інвестицій вкладену у певний інвестиційний проект, повністю ють.

Підприємницький ризик – ризикованість вкладень в активи підприємства, що не має боргів; невизначеність у одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності.

Підприємство віртуальне – тимчасове кооперування зусиль кількох господарюючих суб'єктів задля досягнення намічених для такого підприємства цілей і завдань за рахунок високої раціоналізації системи виробництва, збуту, закупівлі сировини, розширення асортиментного ряду, доступу до фінансових ресурсів, збільшення можливостей укладання правочинів різного виду, формування «віртуального ринку».

Піраміда результативності (performance pyramid) – чотирирівнева модель аналізу результативності бізнесу, яку розробили С. МакНейр, Р. Лінч і К. Кросс. Базована на концепціях тотального управління якістю, організації виробництва (industrial engineering) і функціонального бухгалтерського обліку (activity accounting). Використовують для впровадження корпоративної конкурентної стратегії.

Піраміда фінансова – розподіл активів підприємства за рівнями ризику, за якого обсяг капіталовкладень обернено пропорційний ризику.

План – найвища і найскладніша форма (модель) майбутнього, що передбачає виділення ресурсів та систему заходів: комплексна характеристика, модель розвитку основних показників, параметрів суб'єкта, а також шляхи й способи досягнення намічених цілей і завдань, необхідні для цього ресурси. Розрізняють довготермінові (на 10–15 років, інколи більше), середньотермінові (від 1 до 10 років), короткотермінові (до 1 року).

Планування оптимальне – комплекс методів, за допомогою яких із кількох альтернативних варіантів плану або програми роз-

витку обирають такий, що забезпечує найефективніше використання ресурсів і отримання найбільшого прибутку.

Платоспроможність – здатність суб'єкта своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання, що впливають із торговельних, кредитних та інших операцій.

Повна раціональність – припущення в окремих економічних концепціях, за яким суб'єкти повністю використовують доступну їм інформацію і розраховують найраціональніше використання доходів, реакцію на зміни цін, іншу кон'юнктуру і т. п.

Податковий коректор – ступінь впливу на ефект фінансового левевериджу рівня оподаткування прибутку.

Подвійно-понижуючий балансовий метод – метод нарахування амортизації активів, коли балансову вартість активів списують за нормою, що, як правило, вдвічі вища за норму амортизації за рівномірного нарахування зносу.

Позитивні методи економічного аналізу – пізнавальні методи застосування емпіричних фактів: формалізування економічних процесів до певної математичної (вербальної, матричної) форми; індукції; агрегації; аналізу практики господарювання; абстракції; аналізу історичної практики розвитку систем, процесів, явищ; суб'єктивного інтересу; інші графічні, матричні, економетричні методи.

Показник – кількісна характеристика певної особливості об'єктів і процесів; якісно визначена змінна величина, котра набуває повного значення з множини можливих, що є результатом вимірів чи розрахунків.

Показник дохідності – відносний показник, що визначають як співвідношення величини всього доходу, що отримало підприємство за певний період (як правило, за рік) у розрахунку на 100% акцій до їх поточної ціни.

Показник конкурентоспроможності груповий – показник, який синтезує окремі показники та відображає загальний рівень задоволення потреби.

Показник конкурентоспроможності інтегральний – відношення групового показника за технічними параметрами товару до групового показника за економічними його параметрами.

Показник конкурентоспроможності одиничний – відношення певного технічного (натурального) показника параметру товару до економічного показника за умови задоволення потреб споживачів.

Показник оборотності оборотних коштів – показник швидкості обороту оборотних коштів (період, упродовж якого авансовані кошти здійснюють повний обіг) і тривалості обороту, що визначається діленням середньої вартості цих коштів на величину витрат на виробництво реалізованих товарів, послуг та виконаних робіт за певний період.

Показник фінансового стану підприємства – співвідношення основної суми основного капіталу і функціонуючого.

Портфель інвестицій – усі активи, якими володіє підприємство.

Портфельна інвестиція – господарська операція, що передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів на фондовому ринку.

Портфельний аналіз – дослідження портфеля (інвестицій, замовлень, зобов'язань, активів) та генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні.

Поточна вартість (present value) – дисконтована вартість майбутнього грошового потоку.

Поточний коефіцієнт ліквідності – поточні активи, поділені на поточні зобов'язання підприємства.

Премія за ризик – додаткова ставка доходу, що має бути сплачена інвесторам.

Принцип розумної достатності – принцип поведінки суб'єкта, який прагне отримати оптимально достатній прибуток, керуючись звичайними темпами зростання, і ухиляється від прагнення до максимальних прибутків.

Прогноз – оцінка майбутніх тенденцій, явищ, процесів чи показників.

Прогнозування – напрацювання передбачень, ґрунтованих на інформації щодо напрямків, характеру й особливостей явищ і процесів у майбутньому.

Прогнозування обсягів реалізації (sales forecasting) – сукупність прийомів, за допомогою яких прогнозують показник обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Передбачає ви-

вчення тенденцій, що склалися на ринку, споживачів та конкурентів.

Проектовані фінансові звіти (projections) – форми прогнозних фінансових звітів, що відображають фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки з одним або кількома припущеннями.

Пряма інвестиція – господарська операція, що передбачає внесення коштів або майна до статутного капіталу юридичної особи в обмін на корпоративні права, які емітувала така юридична особа.

Реальні інвестиції – фінансові вкладення в конкретний, як правило, довготерміновий проект, а також придбання певних активів.

Реінвестування дивідендів – інвестування коштів, що інвестори отримали у вигляді дивідендів, шляхом купівлі нових акцій даного підприємства.

Середній період погашення заборгованості покупцями – середня кількість днів між датою одержання товару і датою сплати покупцем рахунка.

Середньозважена вартість капіталу – міра вартості всього капіталу підприємства. Обчислюють із урахуванням відсоткових часток складових капіталу в його фінансовій структурі.

Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC) – система стратегічного вимірювання, побудована на основі положень теорії зацікавлених сторін. Головною метою вважають досягнення відповідності між внесками зацікавлених сторін у розвиток бізнесу і стимулами, які зацікавлені сторони отримали від підприємства.

Справедлива вартість – вартість, за якою активи можна обмінювати між досвідченими і бажаючими це зробити сторонами в найближчому майбутньому.

Ставка дисконтування (discount rate) – відсоткова ставка, що використовують для визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків.

Ставка капіталізації – ставка дисконту, за якою дисконтують доходи.

- Стандартне відхилення** – мінливість доходів або середнє відхилення від очікуваної величини.
- Статистичний аналіз збуту** (statistical demand analysis) – сукупність статистичних процедур, що використовують для визначення найважливіших факторів, які впливають на збут.
- Стратегічний прогноз** – емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.
- Стратегічне вимірювання** (strategic measurement) – методологія вимірювання параметрів та результатів стратегій зі застосуванням економічно обґрунтованих заходів оцінки ефективності й результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті.
- Стратегічне планування** (strategic planning) – процес, за допомогою якого забезпечують розроблення, уточнення й організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.
- Стратегічне управління, або стратегічний менеджмент** (strategic management) – багатоплановий управлінський процес, що дає змогу розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення довготермінових цілей підприємства.
- Стратегічний аналіз** (strategic analysis) – комплексне дослідження позитивних та негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, й шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Стратегічний план** (strategic plan) – документ, призначений для планування глобальних довготермінових цілей підприємства, а також заходів, що здійснюватимуть для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Стратегія** (strategy, від гр. strategos – букв. «мистецтво генерала») – комплексний план діяльності підприємства, який розробляють на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначений для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
- Структура капіталу** – фінансові складові капіталу підприємства. Чим вища частка заборгованості порівняно з власним капіта-

лом, тим вищим вважають фінансовий леверидж підприємства.

Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) – теорія управління фірмою, що стверджує: акціонери отримують більше вигоди у довготерміновій перспективі, а бізнес буде набагато ефективнішим, якщо менеджери постійно враховуватимуть інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників тощо).

Теперішня вартість – сьогоднішня вартість майбутніх надходжень грошових коштів із поправкою на ризик.

Термін окупності (payback period) – період, протягом якого очікувані грошові потоки від інвестиційного проекту компенсують суму початкових вкладень.

Техніко-економічне обґрунтування – план (розробка), що визначає основні цілі здійснення бізнес-діяльності (на підприємстві, щодо певного виробу чи напрямку діяльності) і визначає доцільність та ефективність проекту, витрати на його реалізацію, порівняння варіантів реалізації проекту.

Управлінський аналіз (management analysis) – процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

Фактор еквівалента певності – використовують для приведення запланованих грошових потоків до безпечного рівня.

Фінансова оренда – оренда, за якою до орендаря переходять усі ризики і переваги, пов'язані з об'єктом оренди.

Фінансове планування – процес оцінки потреб підприємства у коштах і з'ясування того, як задовольнити ці потреби.

Фінансове прогнозування (financial forecasting) – метод планування, до передбачення фінансових показників спирається на накопичену в минулому інформацію та поточні гіпотези щодо майбутнього.

Фінансовий леверидж – використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну дохідності власного капіталу і дає змогу одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Фінансові інвестиції – активи, що підприємство утримує з метою збільшення прибутку, зростання вартості капіталу або інших вигід для інвестора.

Цінні папери – загальний термін для позначення специфічних грошових документів – фінансових інструментів (акцій, облігацій, векселів та деяких інших), які випускають та/або продають чи придбавають у процесі діяльності підприємства.

Цикл обороту коштів – кількість днів між датою купівлі сировини, матеріалів та інших активів і датою надходження виручки від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

Чиста поточна (теперішня) вартість (net present value) – поточна вартість грошових потоків за вирахуванням поточної вартості грошових виплат.

Чистий робочий капітал – поточні активи за вирахуванням поточних зобов'язань. Може бути використаний як показник ліквідності в одному році порівняно з іншим.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Азоев Г. Л. Маркетинговый анализ деятельности предприятия. – М.: ГАУ, 1993. – 76 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
4. Акофф Р. Д. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
5. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод, пособ. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: Учеб. пособ.: Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 640 с.
9. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
10. Березин И. С. Маркетинг и исследования рынков. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 416 с.
11. Бобрышев Д. Н. Управление фирмой. – М.: МЭГУ, 1994. – 171 с.
12. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. – СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 1999. – 416 с.
13. Бочкарев А. Семь нот менеджмента. – 5-е изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. – 656 с.

14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ», 1997. – 153 с.
15. Брайан Т. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 272 с.
16. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
17. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт»; Экономика, 1995. – 344 с.
18. Вильгельм Хилль. Базисные концепции исследований в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 6. – С. 33–39.
19. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
20. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
21. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
22. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.
23. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент. – К.: КНЭУ, 1998. – 268 с.
24. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
25. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с
26. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища пік., 1995. – 268 с
27. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
28. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
29. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.

30. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
31. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
32. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособ. / Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 368 с.
33. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
34. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
35. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
36. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
37. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
38. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
39. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.
40. Ефремов В. С., Ханыков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8–33.
41. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг» 1998. – 195 с.
42. Завгородняя А. В. Диагностика и моделирование среды фирмы. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 300 с.
43. Закс И.Б. Стратегическое планирование и управление // ЭКО. – 1993. – № 6. – С. 173–181.
44. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: ИИД «ФИЛИНЬ», 1996. – 272 с.

45. Инвестиционная стратегия фирмы / Под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб.: СПбГУЭФ, 1996. – 208 с.
46. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). – М., 1999. – 304 с.
47. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписное. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
48. Канищенко Г. Искусство стратегического управления // Компаниян. – 2002. – № 2. – С. 35–38.
49. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
50. Киселев Б. Н., Алешина И. В. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Гос. акад. управления, 1993. – 47 с.
51. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Кагалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
52. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. – СПб.: КультИнформ-Пресс, 2002. – 239 с.
53. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38–44.
54. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
55. Коробейников О. Л., Колесов В. Ю., Трифилова А. А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 88–129.
56. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. А. Л. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
57. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
58. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
59. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
60. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.

61. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
62. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, 1997. – 254 с.
63. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 176 с.
64. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
65. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособ. / Под ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая шк., 2000. – 587 с.
66. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
67. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов и др.; Под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
68. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
69. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 704 с.
70. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
71. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
72. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1–6.
73. Моисеева Н.К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 302 с.
74. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
75. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
76. Основы менеджмента: Учеб. пособ. для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.

77. Пешкова Е. В. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1997. – 80 с.
78. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1992. – 127 с.
79. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний): Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
80. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
81. Полторац В. А. Маркетинговые исследования: Учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. и дол. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2002. – 368 с.
82. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1994. – 620 с.
83. Попов С А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
84. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.
85. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ.; А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
86. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991. – 152 с.
87. Пригожий А.И. Организационная диагностика. // Маркетинг. – 1997. – № 4. – С. 98–105.
88. Прилепский Б. В., Прилепский М. Б. Стратегическое планирование комплексного развития промышленного предприятия // ЭКО. – 1999. – № 3. – С. 105–126.
89. Пярнитс Ю. Э., Савенкова Т. И. Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: Финансы и статистика, 1991. -193 с.
90. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ.; Под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
91. Раппопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988. – 127 с.
92. Саати Т., Керне К. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

93. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
94. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
95. Солнышков Ю. Предвидение и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 1. – С. 122–126.
96. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 704 с.
97. Старостина А.А. Маркетинговые исследования. – М.: Издат. дом «Вильяме», 2001. – 320 с.
98. Стерлий А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). – М.: Наука, 1990. – 200 с.
99. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб.: Спец. лит., 1996. – 510 с.
100. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Асоц. авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
101. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
102. Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Н.А. Климов. – М.: Экономика, 1990. – 204 с.
103. Ткаченко В. А., Холод Б. И., Бойко А. Г. и др. Оперативное управление производством. Технологическая база управления. – Д.: «Соборна Україна»; МАБЭТ, 1998. – 190 с.
104. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
105. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. – М.: ПРИОР, 2000. – 240 с.
106. Трууса Ю. А. Диагностика предприятия – основа стратегического управления. – Таллинн: ЭИМ, 1996. – 30 с.
107. Уотермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 363 с.

108. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
109. Фаріон І. Д., Чичун В. А. Практикум з курсу «Стратегічний аналіз». – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 473 с.
110. Фаріон І. Д., Штимер Л. Т. Стратегічний аналіз (модульні контрольні роботи та тестові завдання): Навчальний посібник / За редакцією доктора економічних наук, професора І. Д. Фаріона. – Тернопіль, 2009. – 206 с.
111. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
112. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987. – 271 с.
113. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
114. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2. – С. 34–38.
115. Хэдрих Г., Йеннер Т. Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 110–115.
116. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
117. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: Учеб.-практ. пособ. – Х.: Консум, 2000. – 672 с.
118. Шегда А. В. Основы менеджмента. – К.: Знання, 1998. – 340 с.
119. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
120. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1995. – 414 с.
121. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособ. / Пер. с англ.; Под ред. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с.
122. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособ. – 2-е изд., испр. и доп. М.: Ассоц. авторов и издателей «Тамдем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

123. Юркевич Я. Корпоративное кредо // Менеджмент и менеджер. – 2001. – № 1. – С. 11–13.
124. Aldrich N. E. Organizations and Environments. – N-Y, 1973.
125. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration // Academy of Management Rev. – 1980. – Vol. 5. – № 1.
126. Cole G. A. Strategic Management. – London: Business Degree, 1994. – 241 p.
127. Dill W. Environment as an Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly. – 1958. – Vol. 2. – № 3.
128. Downey H. K., Hellriegel D., Slocum J. W. Individual Characteristics as Sources of Perceived Uncertainty Variability // Human Relations. – 1977. – Vol. 30. – № 2. – P. 161–174.
129. Harrison J. S., Caron H. John. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
130. Thompson A. A., Strickland J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

І. Д. Фаріон

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник для студентів і аспірантів.

– Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

Навчальне видання

Фаріон І. Д.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

Редактор
Комп'ютерна верстка

Б. Мельничук
Ю. Хомацький

Підписано до друку 29.08.2008 р. Формат 60x80/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times.
Умовно-друк. арк. 36,91. Облік.-вид. арк. 43,42.