

Змістовий модуль 3. Нормативне регулювання стратегічного аналізу в управлінні бізнесом

1. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.
2. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

Нормативно-правова база стратегічного аналізу

Нормативно-правова база стратегічного аналізу містить міжнародні та національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку і аудиту України, що стосуються принципів побудови системи обліку та аудиту на підприємстві, складу та порядку складання фінансової звітності, принципів проведення та змісту аудиту діяльності підприємства.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формулювати чітко і коротко, відображаючи кожну мету в конкретних показниках — цільових стратегічних нормативах. Такими цільовими стратегічними нормативами з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані з власних джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” визначають такі види діяльності підприємства: операційну, фінансову та інвестиційну.

Операційна діяльність визначена як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Основна діяльність — це операції, пов’язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу. Прикладами руху коштів від операційної діяльності є: надходження коштів від реалізації продукції (товарів, послуг); надходження коштів за надання права користування операційними активами (оренда, лізинг, ліцензії тощо); платежі постачальникам; виплати працівникам тощо.

Інвестиційна діяльність — придбання та реалізація тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів. (Еквівалентами грошових коштів вважаються короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції, що можуть бути вільно конвертовані та характеризуються незначним ризиком зміни їх вартості. Зазвичай це високоліквідні інвестиції в цінні папери на строк, що не перевищує три місяці, казначейські векселі, сертифікати тощо). Прикладами руху коштів від інвестиційної діяльності є: платежі, пов’язані з придбанням основних засобів та нематеріальних активів; надходження коштів від продажу необоротних активів; надання позик іншим підприємствам; надходження коштів від фінансових інвестицій (дивіденди, відсотки).

Фінансова діяльність — діяльність, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства. Прикладом руху коштів є: випуск акцій (зумовлює збільшення власного капіталу); отримання позик та їх погашення; викуп акцій власної емісії; виплата дивідендів.

Доходи та фінансові результати діяльності підприємства визначаються у звіті про фінансові результати (форма 2) наростаючим підсумком.

Створення нормативної бази стратегічного аналізу — це основа раціональної організації і планування діяльності підприємств різних форм власності. Нормативна база стратегічного аналізу складається із системи норм і нормативів.

Нормативний метод планування — це один із методів обґрунтування планів, що використовується на всіх стадіях планової роботи: у ході економічного аналізу результатів господарської діяльності, у визначенні потреби в різних видах ресурсів. В його основу покладено економічні норми та нормативи — науково-обґрунтовані величини, що характеризують кількісну та якісну міру витрат робочого часу, матеріалів і грошей.

Норми — це максимально допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат праці на виготовлення одиниці продукції (чи виконання роботи) встановленої якості в умовах виробництва планового року.

Нормативи — це показники, які характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу.

Норми і нормативи повинні бути обґрунтованими, прогресивними, динамічними й охоплювати всю сукупність використаних ресурсів. Норми, незалежно від того, витрати якого елемента вони визначають, повинні мати системний характер та забезпечувати раціональне використання живої й уречевленої праці.

Система норм і нормативів містить десять основних груп: 1) ефективності суспільного виробництва; 2) витрат і запасів сировини, матеріалів, палива та енергії; 3) витрат трудових ресурсів і заробітної плати; 4) використання виробничих потужностей і тривалості їх освоєння; 5) капіталовкладень і капітального будівництва; 6) потреби показників використання, а також запасів в обладнанні; 7) фінансів; 8) витрат на виробництво; 9) соціально-економічні; 10) охорони навколишнього середовища.

Усі нормативи можна поділити на два типи. Вони відрізняються за своїм економічним змістом та сферою впливу на господарську діяльність.

Економічні нормативи першого типу характеризують вимоги, що висувуються суспільством до ефективності використання ресурсів.

До них належать: норматив ефективності капіталовкладень, тарифи, процент за кредит, нормативи виплат у бюджет за використання природних ресурсів (рента), валютні курси та інші. Специфічність цих нормативів полягає у тому, що вони фіксують мінімально припустиму величину економічної ефективності використання різних ресурсів, тобто суспільно виправданий розмір їх витрат для досягнення найбільшого економічного ефекту.

Економічні норми другого типу регламентують взаємовідносини між державою та підприємствами, а також між учасниками виробничого процесу з питань розподілу одержаних результатів між виробничими одиницями, трудовими колективами, окремими працівниками. До цього виду належать нормативи розподілу прибутку, зокрема податки на прибуток, штрафи та неустойки, нормативи оплати праці та формування засобів економічного стимулювання. Ці нормативи мають забезпечувати узгодження інтересів держави та окремих трудових колективів і, відповідно, створювати зацікавленість підприємницьких структур у максимальному використанні виробничих можливостей.

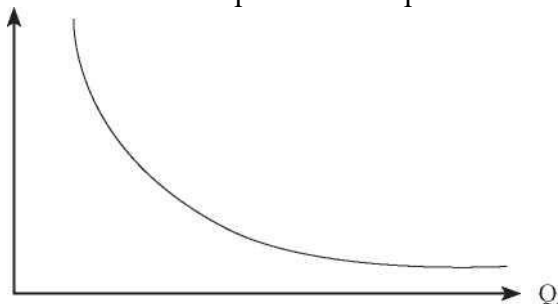
Найбільш точним є нормативний метод планування, суть якого полягає у тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Зрозуміло, що застосування цього методу на підприємстві вимагає створення відповідної нормативної бази.

Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу

Для обґрунтування стратегічних управлінських рішень та прогнозування їх наслідків застосовуються специфічні нормативні (базові) методи стратегічного аналізу. Розглянемо їх.

1. Визначення ефекту масштабу та побудова кривої досвіду ґрунтуються на вивченні динаміки витрат на виробництво продукції. Емпіричним шляхом визначено, що із

збільшенням обсягів виробництва витрати на одиницю продукції (тобто AC — середні витрати) мають тенденцію до зниження. Така залежність і становить сутність ефекту масштабу. Графічно ця тенденція зображується спадною кривою, відомою як “крива досвіду”, що відображає так званий ефект масштабу, знайомий студентам з курсів “Економічна теорія” та “Макроекономіка” (рис. 3.1). Графічна інтерпретація моделі:



де Q — обсяг виробництва в натуральних одиницях;
 AC — витрати на одиницю продукції.

Рис. 3.1. Графічна інтерпретація ефекту масштабу (крива досвіду)
 Собівартість одиниці продукції, AC

Зворотна залежність між обсягом виробництва і витратами на одиницю продукції встановлена у 1926 р. американським військовим під час аналізу витрат на виробництво військових літаків. Так, емпіричним шляхом було встановлено, що подвоєння обсягів виробництва зумовлює скорочення витрат на одиницю продукції на 20 %.

Джерелами ефекту масштабу є економія на умовно- постійних витратах; крім того, значні обсяги виробництва зазвичай дозволяють застосовувати безвідходні та маловідходні технології; прогресивні способи та прийоми організації виробництва та праці; налагоджувати супутні та побічні виробництва, що в цілому забезпечує вищу ефективність великого виробництва, порівняно з малим.

Дія ефекту масштабу підтверджується практично у кожному промисловому виробництві, і, хоча й здебільшого стосується матеріальних виробництв, також ця закономірність, тобто зворотна залежність між обсягами діяльності і витратами на одиницю продукції, спостерігається і в нематеріальній сфері. Розробка стратегії на базі такого підходу означає орієнтацію на досягнення переваги у витратах. Водночас у сучасних умовах досягнення лідерства на ринку не обов'язково пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та зниженням витрат.

Головним недоліком цієї моделі є врахування лише однієї із внутрішніх проблем (рівня витрат), тоді як поза увагою менеджерів залишаються елементи зовнішнього середовища та потреби ринку.

2. *Модель життєвого циклу* (далі ЖЦ). Модель життєвого циклу ґрунтується на вивченні динаміки темпів росту ринку або галузі, іншого об'єкту аналізу. Побудова життєвого циклу заснована на аналогії з життєвим циклом біологічної істоти, яка в своєму розвитку зазвичай проходить такі стадії або етапи (рис. 3.2):

I — становлення (народження);

II — ріст, зростання. Виділяють стадії прискореного та уповільненого росту;

III — зрілість (можлива рання та пізня зрілість);

IV — спад, ліквідація.

Об'єктами аналізу, до яких може бути застосована ця модель, є товар або продукція, підприємство, ринок, галузь.

Темпи росту обсягів реалізації Рентабельність

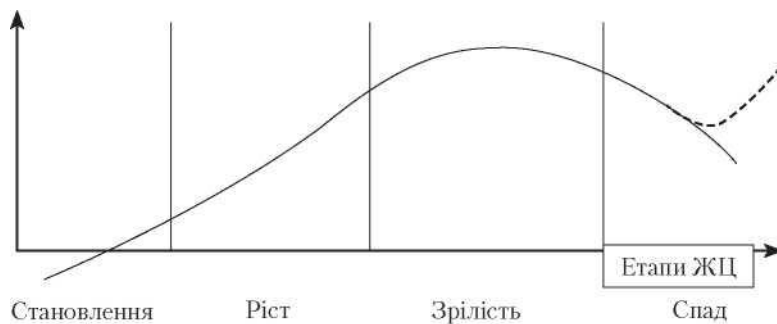


Рис. 3.2. Графічна інтерпретація життєвого циклу

Кожному з етапів життєвого циклу відповідають свої темпи росту обсягів реалізації, свій рівень прибутку, інтенсивність конкурентної боротьби, інші показники.

Кожному етапові розвитку повинна відповідати своя стратегія ринкової поведінки. Передбачається, що на перших етапах — зародження та входження на ринок — товар має невеликий збут, відчуває потребу у фінансовій підтримці, стратегія повинна бути агресивною, зорієнтованою на зростання, збільшення своєї присутності на ринку. На стадії зрілості, навпаки, товар має постійний збут, налагоджені канали розподілу, реалізується стратегія стабільності та збереження своєї частки ринку; реалізація “зрілих” товарів дозволяє отримати значні притоки грошових коштів. Стадія спаду характеризується насиченістю ринку, зниженням обсягів збуту та стратегією скорочення. Стадія спаду в житті підприємства не обов’язково завершується ліквідацією; здійснивши оновлення асортименту, можливо, диверсифікацію, тобто обравши нову сферу діяльності чи інші заходи (наприклад, освоєння нових сегментів ринку чи сегментів, де зберігся стабільний попит), підприємство може розпочати новий життєвий цикл (пунктирна лінія на графіку) (див. рис. 3.2).

Мета моделі життєвого циклу — допомогти правильно визначити стратегію для кожного з етапів існування підприємства. Особливо важливо визначити точки переламу, переходу від одного етапу до другого, а також тривалість кожного з етапів. Для цього можна провести аналогію з життєвим циклом подібного товару, тривалість етапів якого відома.

Побудова моделі життєвого циклу особливо важлива для високотехнологічних галузей, що розвиваються високими темпами та швидко впроваджують досягнення науково-технічного прогресу. Однак є галузі, в яких життєвий цикл дуже довгий, науково-технічні прориви не призводять до різких змін в обсягах реалізації (наприклад, більшість галузей харчової промисловості).

Недоліками моделі у практичному застосуванні є її прогностичний характер, зв’язок з обмеженим числом параметрів діяльності — динамікою обсягу виробництва (продаж).

Є й інша інтерпретація моделі — з точки зору етапів впровадження товару (продукту) у виробництво.

Проект PIMS (англ. — Profit Impact of Marketing Strategy

— вплив маркетингової стратегії на прибуток) — це не теоретична модель, а емпірична база даних, що реалізується Інститутом стратегічного планування у м. Бостоні (Коннектикут, США).

Метою створення моделі є визначення факторів, які забезпечують успіх (прибутковість) діяльності підприємства незалежно від його галузевої приналежності.

Модель реалізується у вигляді двомірних матриць, за допомогою яких обробляється статистична інформація про діяльність більше ніж 3 тис. успішних підприємств Західної Європи та Північної Америки за сотнею стратегічно важливих факторів. Зібрані показники розбиваються на групи: конкурентна позиція бізнесу, характеристика і привабливість ринку, на якому діє підприємство, та виробнича структура підприємства. Інформація обробляється в діалоговому режимі за допомогою багатфакторних регресійних моделей, що дозволяє визначити вплив показників на рівень прибутку.

Ефективність господарювання будь-якої організації визначається загальними для всіх виробництв факторами. Виявлено, що найістотніше на діяльність підприємств впливають такі фактори:

- рівень капіталомісткості (фондомісткості). Чим нижчий рівень цього показника, тим вищим є рівень рентабельності;
- відносна якість продукції (чим вищою є якість — тим вищою рентабельність);
- продуктивність праці (теж прямий зв'язок з рентабельністю, тобто зростання продуктивності праці забезпечує ріст прибутковості);
- конкурентна позиція бізнесу, що визначається як частка ринку. Збільшення обсягів продаж та частки ринку зумовлює ріст рентабельності;
- існування ефекту масштабу (або низькі витрати на одиницю продукції) також позитивно впливають на прибутковість;
- вертикальна інтеграція. В умовах стабільного ринку вертикально інтегровані структури мають вищий рівень рентабельності, що і пояснює рух в інтеграційних зв'язках за технологічним ланцюгом вперед або назад та створення вертикальних маркетингових систем (далі ВМС) в усьому світі (наприклад, у паливно-енергетичному комплексі, інших галузях);
- здатність до інновацій. Хоча в цілому лише невелика частина інновацій виявляється успішною, але в масі залежність між рівнем капіталовкладень в інновації та ростом рентабельності позитивна.

Проект PIMS — це не лише база даних про діяльність фірм, а й також дієвий інструмент стратегічного аналізу економічної інформації: це спроба встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність підприємства. На основі емпіричної моделі можна спрогнозувати рівень доходу від інвестицій, отримати рекомендації стосовно внутрішніх змін. Для українських підприємств проект PIMS має пізнавальну цінність. У системі управління підприємством результати бази даних PIMS є основою для розробки управлінського рішення.

1. *Аналіз розриву* (стратегічної прогалини, GAP-аналіз) — простий, але ефективний метод стратегічного аналізу. Його метою є визначення існування розриву між цілями фірми та її можливостями; якщо такий розрив є, слід встановити як “заповнити” його.

Найчастіше між цілями та можливостями росту, що надає середовище підприємству, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному аналізі називають стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі (3.3).

Саме існування стратегічного розриву (чи прогалини) не слід оцінювати негативно, адже такий розрив — це простір саморозвитку підприємства, це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних.

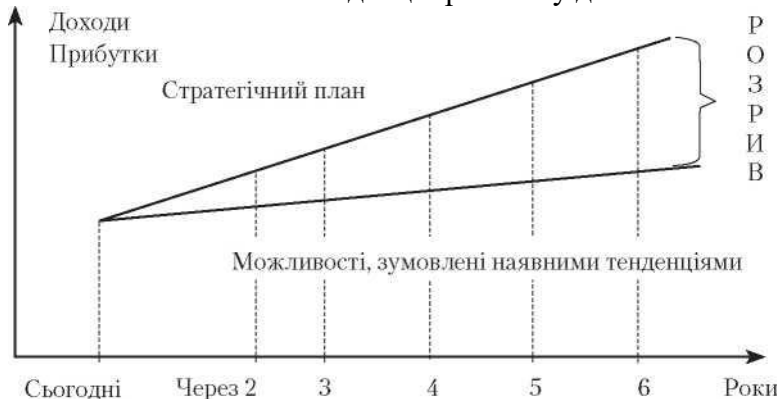


Рис. 3.3. Графічна інтерпретація аналізу “розриву”

Етапи здійснення аналізу розриву:

- визначення основного параметра, що цікавить підприємство з позицій досягнення його довгострокових цілей, наприклад збільшення долі ринку;
- визначення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають основному інтересу підприємства;
- встановлення різниці (інтервалу) між показниками стратегічного плану і можливостями, які диктуються реальним становищем підприємства та наявними тенденціями зростання підприємства;
- розробка заходів щодо заповнення виявленого розриву.

Специфічними заходами заповнення розриву можуть бути:

перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності; розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; пошук нових можливостей зростання (оновлення чи розширення асортименту; заповнення нових ринків); інновації різних типів; злиття, поглинання, реструктуризація або ліквідація окремих підсистем з метою досягнення синергійного ефекту.

У цілому напрями заповнення розриву поділяються на три групи:

- напрямки досягнення бажаних результатів (за рахунок зростання продуктивності або зниження витрат);
- відмова від найбільш амбіційних планів на користь реальної ситуації;
- покладання надії на покращання ситуації без докладання зусиль з боку підприємства.

Інший спосіб застосування аналізу розриву — це визначення різниці між найвищими очікуваннями та найскромнішими прогнозами. Наприклад, якщо хотілось би отримати рентабельність 20 %, але аналіз показує, що реальною є величина 15 %, то потрібно вжити заходів щодо заповнення розриву в 5 %.

Це заповнення можна здійснити кількома способами, наприклад:

- за рахунок зниження рівня витрат та досягнення бажаних 20 %;
- за рахунок відмови від найбільш амбіційних планів на користь 15 %;
- довіритись природному ходу речей.

Перелічені базові методи застосовуються для визначення стратегічних альтернатив і є основою для розробки можливих варіантів стратегічного плану.

Питання для самоперевірки

1. Яка роль положень (стандартів) бухгалтерського обліку і аудиту фінансової звітності у виконанні стратегічного аналізу підприємства?
2. Для чого на підприємствах використовуються норми та нормативи?
3. Які напрями вдосконалення нормативного господарства на підприємстві ви можете запропонувати?
4. Які ви знаєте цільові орієнтири в діяльності підприємства? Що таке місія і навіщо слід визначати місію підприємства?
5. Наведіть приклади формування кредо, місії та корпоративної культури в діяльності українських підприємств.
6. Яка існує класифікація цілей діяльності підприємства?
7. Чим стратегічні цілі відрізняються від довгострокових?
8. Які методи проведення аналізу діяльності підприємства ви знаєте?
9. Охарактеризуйте традиційні методи виконання стратегічного аналізу.
10. Що таке функціонально-вартісний аналіз? Які особливості його застосування? За яких умов доцільно застосовувати функціонально-вартісний аналіз?
11. У чому полягає сутність “ефекту масштабу”? Що є джерелом “ефекту масштабу”? Яка роль “кривої досвіду” у прийнятті управлінських рішень?
12. Які ви знаєте варіанти застосування моделі життєвого циклу? Які особливості стратегій підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу? Наведіть приклади стратегій, типових для підприємств перших або останніх етапів розвитку.
13. Які основні фактори успіху підприємств, визначені за моделлю РІМ8? Яка роль цієї

моделі, на вашу думку, в обґрунтуванні стратегій українських підприємств?

14. Що таке “стратегічна прогалина” та яка роль “стратегічної прогалини” в плануванні діяльності українських підприємств?
15. Які етапи аналізу “розриву” ви знаєте? Що є метою застосування аналізу “розриву”? Які варіанти застосування аналізу “розриву” вам відомі?
16. Наведіть приклади застосування аналізу “розриву” (“стратегічної прогалини”).