ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ

100

О. Д. Гордей

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

FINANCIAL STRATEGIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT



ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
FINANCIAL STRATEGIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ • 1921 •

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»

Заснована 2015 року і є продовженням започаткованої 2001 року серії «Митна справа в Україні»

О. Д. Гордей

Фінансові стратегії управління економічним розвитком

Financial Strategies for Economic Development Management

Навчальний посібник

Ірпінь
2021

УДК 336.02:330.3(075.8)
ББК 65.261-21я73
Г 68

Затверджено до друку Вченою радою
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 15 від 24 грудня 2020 року)

Рецензенти:

Онишко С. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України;

Дєліні М. М., д.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України

Гордей О. Д.

Г 68 **Фінансові стратегії управління економічним розвитком ≈ Financial Strategies for Economic Development Management** : навчальний посібник для ЗВО / О. Д. Гордей. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. – 264 с. – (Серія «Податкова та митна справа» ; т. 174).

ISBN 978-966-337-642-4

У навчальному посібнику розкривається зміст процесу формування, затвердження, реалізації та моніторингу за впровадженням фінансових стратегій управління розвитком суб'єктів економічної діяльності.

Навчальний посібник відповідає робочій навчальній програмі та розрахований на можливість здобувачів вищої освіти проходити навчання за білінгвальною системою.

Призначається для викладачів, здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усіх, кого цікавить питання можливості розробки, затвердження, реалізації, моніторингу стратегій управління економічним розвитком як суб'єктів підприємницької діяльності, так і органів державного значення та місцевого самоврядування.

УДК 336.02:330.3(075.8)
ББК 65.261-21я73

© Гордей О. Д., , 2021
ISBN 978-966-337-642-4
© Університет ДФС України, 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 7
ТЕМА 1. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ.....11
1.1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком 11
1.2. Поняття про розвиток 14
1.3. Сутність стратегії та стратегічного плану на мікро- і на макрорівні 17
1.4. Основні концепції і моделі теорії розвитку систем 19
Питання для самоперевірки 23
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 24
2.1. Впливи і протиріччя як джерела розвитку соціально-економічних систем 24
2.2. Системологічні передумови теорії розвитку систем 27
2.3. Поняття про розвиток економічної системи 28
2.4. Синергетичний підхід до управління розвитком складної соціально-економічної системи 31
Питання для самоперевірки 34
ТЕМА 3. ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ 35
3.1. Процес розробки стратегії підприємства 35
3.2. Визначення місії та цілей підприємства 37
3.3. Базові моделі організацій 40
3.4. Сутність стратегічного аналізу 42
3.5. Зовнішнє середовище підприємства – оцінка побічного впливу на вибір фінансової стратегії 43
Питання для самоперевірки 46
ТЕМА 4. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 47
4.1. Механізм управління розвитком підприємства: засади формування та структурні компоненти 47
4.2. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії 50

4.3. Управління цілями розвитку підприємства 54
4.4. Матричні методи формування
корпоративної стратегії підприємства 59
Питання для самоперевірки 64
ТЕМА 5. ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ
ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ 65
5.1. Методика формування комплексу
інтегральних показників рівня розвитку 65
5.2. Визначення фрактальності
у процесі розвитку підприємства 71
5.3. Модель дослідження компонентного складу часового ряду
інтегрального показника рівня розвитку підприємства 75
Питання для самоперевірки 81
ТЕМА 6. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ
У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ 82
6.1. Альтернативні стратегії зростання 82
6.2. Альтернативні стратегії скорочення 89
6.3. Загальноконкурентні стратегії 90
6.4. Стратегічна піраміда корпорацій 93
6.5. Концепції розробки корпоративної стратегії підприємства 100
Питання для самоперевірки 109

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ 110
ТЕСТИ 112
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК 132

FOREWORD 143
THEME 1. DEFINITION OF FINANCIAL STRATEGY. THE
BASIC FINANCIAL STATEMENTS 147
1.1. Identify the revenue sources used by the federal,
state, and local governments 147
1.2. Contrast government revenue sources with non-profit revenue
sources like donations and earned income 149
1.3. Identify public organizations’main spending areas,
and the division of that spending across the government,

non-profit, and for-profit sector 150
1.4. Show how similar governments pay for
similar services in quite different ways 152
1.5. Identify some of the «macro-challenges»
that will shape public organizations'finances well into the future... 153
The list of questions for self-control..... 156
THEME 2. FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS 157
2.1. Identify the fundamental equation of accounting..... 157
2.2. Identify the basic financial statements – balance sheet, income
statement, and cash flow statement – for public organizations..... 159
2.3. Know what information each statement
is designed to convey about an organization 160
2.4. Contrast the basic financial statements for non-profits to those
same statements for governments and for profit organizations..... 162
2.5. Recognize the key elements of the financial statements –
assets, liabilities, revenues, and expenses..... 164
The list of questions for self-control..... 167
THEME 3. PUTTING FINANCIAL STRATEGY
IN CONTEXT..... 168
3.1. Corporate financial strategy: Setting the context 168
3.2. What does the share price tell us?..... 169
3.3. Executive summary: Linking corporate
and financial strategies..... 171
3.4. Linking corporate and financial strategies..... 172
3.5. Corporate governance and financial strategy 174
3.6. Executive compensation 176
The list of questions for self-control..... 178
THEME 4. LINKING CORPORATE AND
FINANCIAL STRATEGIES..... 179
4.1. Assessing business risk..... 179
4.2. Resource-based theory..... 181
4.3. Constituents of financial strategy 182
4.4. Financial risk..... 183
4.5. Balancing business and financial risk..... 184
4.6. Business risk and cash flows over the life cycle 186

4.7. Changing the financing strategy over the life cycle 189
4.8. Debt profile..... 191
The list of questions for self-control..... 192
THEME 5. FINANCIAL INSTRUMENTS 194
5.1. Differentiating financial instruments using option theory..... 194
5.2. Accounting for financial instruments..... 196
5.3. Tradable financial instruments..... 197
5.4. The continuum of modern financial products..... 199
The list of questions for self-control..... 201
THEME 6. TRANSACTIONS AND OPERATING ISSUES 202
6.1. Issues to be addressed prior to listing 202
6.2. Financing acquisitions using value-enhancing strategies..... 204
6.3. Earn outs..... 205
6.4. Selling a business 206
6.5. Defense strategies..... 207
6.6. Reorganizations addressing internal issues..... 208
6.7. Selling assets 210
6.8. Raising new finance 211
6.9. The surrounding infrastructure..... 214
The list of questions for self-control..... 219

QUESTIONS FOR SELF-CONTROL..... 220
TESTS 223
GLOSSARIES..... 224

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 260
BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTIONS 260

ПЕРЕДМОВА

Відмінною рисою кінця XX – початку XXI століть виступають процеси прогресуючої глобалізації, які поступово стирають регіональні і національні межі, формуючи єдиний інтегрований простір, що характеризується наявністю коевалюційних ефектів. За цих умов розвиток складних соціально-економічних систем залежить не стільки від їх внутрішніх реальних і потенційних можливостей, скільки від впливів і флуктацій ринкового оточення, що динамічно змінюється.

Саме тому є надзвичайно важливим прогнозувати розвиток та знати стратегії його впровадження у дійсність. Здобувачі вищої освіти часом не розуміють ключових понять стратегії економічного розвитку та фінансового зростання, які потрібно застосовувати під час виконання вказаних видів робіт. У цьому контексті варто відмітити, що пошук та апробація стратегій розвитку як підприємства, так і держави – це основний шлях набуття, примноження й оновлення знань щодо компетентного управлянні як державою у цілому, так і підприємством зокрема.

Фінансові стратегії управління економічним розвитком – це навчальна дисципліна циклу професійної підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування», складена на основі освітньо-професійної програми «Управління публічними фінансами» другого (магістерського) рівня спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», у якій аналізуються стратегії економічного розвитку та фінансового зростання на макро- та мікроекономічних рівнях.

Метою навчальної дисципліни «Фінансові стратегії управління економічним розвитком» є набуття здобувачами освіти навичок за відбором, апробацією та тестуванням стратегій розвитку фінансових систем.

Завдання навчальної дисципліни:

– дати цільне уявлення про стратегію розвитку як систему знань;

– розглянути в загальних рисах методологію тестування й оптимального відбору стратегії розвитку;

– викласти сутність загальнонаукових і конкретно-наукових методів та принципів дослідження фінансових відносин, явищ і процесів;

– дати уявлення про інформаційну базу стратегій фінансового розвитку;

– дати спеціальні знання та вміння самостійно орієнтуватися у фінансових процесах, навчити виявляти й узагальнювати факти, робити висновки, обґрунтовувати рекомендації, виявляти закономірності у фінансовій науці та вміти тестувати й обирати стратегії економічного розвитку.

Об’єктом навчальної дисципліни є економічні відносини у сфері реалізації фінансових стратегій управління економічним розвитком.

Предметом навчальної дисципліни є система фінансових заходів щодо управління економічним розвитком на макро- та макрорівнях і побудова відповідних фінансових стратегій.

Організація навчального процесу передбачає застосування інтерактивних технологій навчання у межах кредитно-модульної системи підготовки фахівців. Також використовуються такі методи:

– метод теоретичного і практичного пізнання;

– ігрове (імітаційне) планування діяльності здобувачів вищої освіти на семінарах та практичних заняттях, яке є різновидом рольової гри, що стимулює активність здобувачів вищої освіти, привчає їх до праці у групі фахівців;

– метод розвитку системного мислення – формування у здобувачів вищої освіти уміння і навичок виявляти взаємозв’язки між окремими факторами проблеми та знаходити оптимальне рішення;

– метод конструктивного навчання, тобто набуття здобувачами вищої освіти практичних навичок усунення конкретних помилок на певній ділянці роботи.

Після вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні володіти такими компетентностями:

1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

2. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

3. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

5. Здатність використовувати теоретичний та методичний інструментарій для діагностики і моделювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання.

6. Здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

7. Здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію.

8. Здатність застосовувати міждисциплінарні підходи у процесі розв'язання складних задач і проблем у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

9. Приймати рішення щодо вибору найбільш дієвої фінансової стратегії управління економічним розвитком суб'єкта дослідження.

10. Оцінити фінансову стратегію, що обрана на рівні держави, регіону, суб'єкта господарювання.

11. Оцінити ефективність антикризових заходів.

Здобувачі вищої освіти отримають такі програмні результати:

1. Використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими й управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

2. Знати на рівні новітніх досягнень основні концепції і методології наукового пізнання у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

3. Відшуковувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

4. Вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування й управляти ними.

5. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

6. Здійснювати діагностику і моделювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання.

7. Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування й оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів.

8. Оцінювати ступінь складності завдань у процесі планування діяльності та опрацювання її результатів.

Методи та форми навчання включають лекційні заняття (викладаються англійською мовою і глибше пояснюються українською), семінарські заняття (англійською та українською мовами), самостійну й індивідуально-консультаційну роботу, розгляд та аналіз ситуаційних завдань, кейсів, застосування інформаційних технологій та елементи дистанційного навчання у системі Moodle. Зокрема, використовуються такі методи, як пояснювально-ілюстративний, пошуковий, проблемний, проблемно-пошуковий тощо.

Організація поточного контролю та підсумкового контролю знань. Поточний контроль проводиться у вигляді усного і письмового опитування на семінарських заняттях, участі у тренінгах, підготовки індивідуальних завдань, написання контрольних робіт. Підсумковий контроль передбачено проводити у формі заліку.

Навчальний посібник відповідає робочій програмі навчальної дисципліни і містить 6 тем.

ТЕМА 1
ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ

1.1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком.

1.2. Поняття про розвиток.

1.3. Сутність стратегії та стратегічного плану на мікро- і макрорівні.

1.4. Основні концепції і моделі теорії розвитку систем.

Основні терміни і поняття: *ієрархія стратегій, макросередовище, мікросередовище, місія, мета, стратегія підприємства, стратегічна діяльність, стратегічний контекст, стратегічне планування, стратегічний план підприємства, стратегічні зміни, стратегічні ресурси.*

1.1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком

Планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу, та способів їх досягнення.

Існують різні види планування, що становлять систему. Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилось на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи. Система планування у цьому процесі пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлювалася зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази.

І етап – *поточне планування* та бюджетування – було початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно.

Основні ознаки:

а) контроль і управління «за відхиленнями» факту від «плану»;

б) короткостроковість планів (до одного року);

в) внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою;

г) спрямованість плану – на поточну прибутковість.

II етап – *екстраполяційне планування* (від досягнутого рівня) – виникло в середині XX ст., під час того як було відмічено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них.

Основні ознаки:

а) довгострокове планування, для якого з'явились уже умови;

б) планування від досягнутого рівня до зростання;

в) основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому;

г) зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою;

д) спрямованість плану як на поточну, так і на майбутню прибутковість.

III етап – *стратегічне планування* – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко. На цей час виробнича ера – ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. З'являються нові галузі, зокрема з обслуговування. Зовнішнє середовище постійно змінювалось.

Основні ознаки:

а) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле;

б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів;

в) планування – довгострокове;

г) основний принцип планування: йти від майбутнього до сучасного;

д) поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використання його можливостей;

е) спрямованість: завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

IV етап – *стратегічне управління.* З появою стратегічного планування помітним стає такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. І дійшли висновку про однакову увагу як до стратегічних, так і до поточних проблем. Але ж для їх комплексного розв'язання потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми різні, вони конфліктують між собою. Особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим, власне, і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент.

Отже, становлення підприємства як відкритої системи зумовлене зміною умов господарювання у зв'язку з посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є: а) місія, основна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) крім того, можна віднести програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів з метою реалізації стратегії.

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямів діяльності підприємства. І. Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Йдеться про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства у сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; у сфері розподілу доходів – капіталізація до 70 % доходу; у сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконалагоджувальних робіт тощо.

1.2. Поняття про розвиток

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*стратос* – військо, *аго* – веду), тобто за походженням це – військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення значних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав в економіці для визначення одного із видів керівництва

будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший 1962 року. Власне, з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміна «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

– систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;

– обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;

– генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;

– ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством; сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

– план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети. І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають сутність поняття «стратегія підприємства». Глибинну сутність цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири запитання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3. Які альтернативні напрями розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості.

Отже, ***необхідність розробки*** підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати ***стратегічний контекст*** у діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямами:

а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабопередбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

У цьому контексті про ***необхідність розробки стратегії*** підприємства достатньо влучно висловився один із авторів учення про стратегічний менеджмент, американський учений **Ігор Ансофф.** Він зазначав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що

монополій і субсидованих компаній. У компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують»[1].

1.3. Сутність стратегії та стратегічного плану на мікро- і макрорівні

Стратегія підприємства має декілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову. *Ієрархія стратегій* означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У *мультибізнесовому* підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

В *однобізнесовому* підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає *загальний напрям* діяльності підприємства, один з таких: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напряму в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють

[1] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 48.

собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напряму діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає, порівняно мети і цілей, з результатами аналізу середовища, виявленні й усуненні розривів між ними та головне у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність

підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проєкти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап), але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Усе це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Причому він є безперервним, оскільки середовище, а отже, й умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

1.4. Основні концепції і моделі теорії розвитку систем

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, зокрема процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і *стратегічні зміни* на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), тому надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було насамперед по-справжньому зацікавлене *вище керівництво підприємства.* Причому

від рівня його стратегічного мислення, підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати *відділи стратегічного розвитку* на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах ці функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має бути заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і потреба в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проєктів) можуть створюватися *спеціальні тимчасові робочі групи* із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства такі:

– окреслити мету, завдання й основні цілі стратегічного планування на підприємстві;

– сформувати команду, здатну стратегічно мислити;

– залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;

– сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;

– передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;

– забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз’яснювальну роботу;

– розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

І. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

1. Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, які не хочуть його виконувати, потрібно насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

2. Стратегічне планування повинно здійснюватися комплексно і поєднуватися з розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління.

3. Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

Під час добору людей для розробки стратегічного плану і його формування варто враховувати різні типи *поведінки* працівників підприємства.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Операційна поведінка означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду з обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це – діяльність, метою якої є поточна прибутковість.

Поступова поведінка необхідна тоді, коли товари і ринки розвиваються разом з поступовим, поетапним внесенням у них змін, покращень розвитку підприємства.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка з метою отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари

(послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Переривчаста стратегічна поведінка означає зміну логіки еволюційного процесу розвитку підприємства за допомогою зміни технології, структури, диверсифікації та інтернаціоналізації виробництва.

Під час переходу від *переважно конкурентної до переважно підприємницької* поведінки, тобто до стратегічного планування й управління, вище керівництво підприємства повинно (за І. Ансоффом):

– розробити новий вектор розвитку *здібностей* персоналу, тобто формувати нові навички, системи й структури. Стратегічне планування – це лише один із складових цього вектора, і його результативність залежатиме від комплексного розвитку всіх складових;

– створити відповідну підприємницьку *культуру,* яка б стимулювала зміни, нововведення і ризик, без цього добре вкорінена конкурентна культура гальмуватиме зміни, серед них і стратегічне планування;

– подбати про гармонійне, взаємодоповнююче *співіснування* конкурентних та підприємницьких здібностей і культур.

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а отже, сприяти стратегічному менеджментові, потрібно навчитись *визначати рівень ділових здібностей та організаційної культури.* Це можна зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити, до якого типу культури і здібностей вони належать.

Щоб здібності керівництва приносили ефект, треба, щоб їх характеристики і характеристики культури були одного типу. Якщо одна чи декілька характеристик культури не збігаються з характеристикою здібностей, ефективність організації знижується. Середовище також буває різних типів: стабільне, реагуюче та ін. І треба, щоб характеристики його типів збігалися з типами здібностей персоналу з урахуванням майбутньої турбулентності середовища.

Оцінивши розвиток здібностей і культури, можна побудувати графік змін здібностей у стратегічному періоді.

Розрізняють такі основні стадії розвитку організаційних систем управління (далі – ОСУ):

1. ***Класичні ОСУ*** (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні). Вони є стабільними, ієрархічними, централізованими.

Ознаки класичних ОСУ: а) розподіл праці – чіткий; б) спеціалізація – чітка; в) обов'язки доводяться у стандартних організаційних документах (наприклад, посадова інструкція); г) механізм контролю централізований.

2. ***Удосконалені лінійно-функціональні ОСУ***.

3. ***Стратегічні ОСУ*** – нестабільні, децентралізовані, гнучкі, з універсальними ланками, нерідко тимчасовими, створеними з певною метою, під певний проєкт. Принцип (мета) формування тимчасових універсальних ланок – орієнтація на виявлення та розв'язання проблем. Для цього використовують як адміністративні, так і соціально-психологічні методи контролю. Стратегічні ОСУ можуть включати елементи класичних.

Питання для самоперевірки

1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком.
2. Процес розробки стратегії.
3. Класифікація та ранжування фінансових стратегій.
4. Стратегічна прогалина.
5. Проблеми розвитку економіки України.
6. Особливості розвитку українських підприємств в умовах економіки, що трансформується.

ТЕМА 2
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Впливи і протиріччя як джерела розвитку соціально-економічних систем.

2.2. Системологічні передумови теорії розвитку систем.

2.3. Поняття про розвиток економічної системи.

2.4. Синергетичний підхід до управління розвитком складної соціально-економічної системи.

Основні терміни і поняття: *внутрішнє середовище підприємства, «дерево цілей», диверсифікація діяльності підприємства, корпоративна або загальна стратегія, організаційна структура управління (ОСУ), операційна стратегія, SWOT-аналіз, функціональні стратегії, фінансова функціональна стратегія.*

2.1. Впливи і протиріччя як джерела розвитку соціально-економічних систем

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. У ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть значною мірою детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище (макросередовище; мікросередовище), внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів *непрямої* дії, тобто вони переважно прямо не пов’язані з конкретним

підприємством, але створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Під час розробки стратегії варто враховувати вплив таких ***факторів макросередовища:***

а) стану економіки країни;

б) політико-правових відносин;

в) ефективності державного регулювання економіки;

г) рівня НТП;

д) рівня соціального розвитку;

е) стану культури, ціннісних орієнтацій у суспільстві;

ж) дієвості профспілок, партій і громадських організацій;

и) демографії;

к) природних умов, екології;

л) міжнародного становища;

м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники.

Мікросередовище – це середовище *безпосереднього* впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; е) місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище – це елементи й фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони та значною мірою ефективність діяльності підприємства.

Фактори внутрішнього середовища підприємства: а) його виробничий потенціал; б) кадрово-управлінський потенціал; в) конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; г) організація маркетингу і збуту; д) фінансовий стан; е) ефективність виробництва; ж) стратегія, місія і цілі; и) організаційна структура і культура; к) організація виробництва і праці; л) мотиваційні механізми; м) екологічність виробництва; н) соціальна ефективність; п) імідж підприємства тощо.

Логіка вивчення середовища підприємства така:

а) спочатку визначають (здійснюють перелік) факторів макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) як підсумок, отримуємо базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

1. *Сканування середовища* (процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та ін.).

2. *Моніторинг середовища* (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації).

3. *Прогнозування середовища* (створення інформації про майбутній стан підприємства).

4. *Методи сканування і моніторингу:*

а) спостереження;

б) опитування (анкетування) – метод Дельфі;

в) експеримент.

5. *Методи прогнозування:*

а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня);

б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів);

в) статистично-математичне моделювання;

г) побудова сценаріїв та інші методи.

2.2. Системологічні передумови теорії розвитку систем

В умовах командно-адміністративної економічної системи, коли ресурси виділялись за рознарядкою «згори», звідти ж «спускались» основні показники виробництва і плани поставок, вивчати зовнішнє середовище не було потреби. До речі, в умовах державної власності на ресурси і вироблену продукцію, навіть аналіз внутрішнього середовища нерідко проводився формально.

Із впровадженням в Україні змішаної економічної системи без діагностики і врахування динаміки впливу зовнішнього середовища навіть сильні внутрішні сторони підприємства можуть не реалізуватися. Адже в умовах ринку, власне, фактори зовнішнього середовища визначають переважно успіх підприємства та, на жаль, вони найменше залежать від нього. У зовнішньому середовищі містяться ресурси. Там само перебувають клієнти і формується певна економічна атмосфера бізнесу.

Крім того, *зовнішнє середовище* підприємства характеризується такими ***особливостями:***

– складністю (факторів безліч, до того ж вони перебувають у різних комбінаціях);

– взаємозв'язком і взаємообумовленістю факторів (зміна одного з них може викликати лавину змін інших);

– невизначеністю (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);

– багатоваріантністю розвитку середовища (досить важко спрогнозувати дію його факторів у стратегічному періоді);

– динамізмом і мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

Тому діагностика і прогнозування зовнішнього середовища повинна посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства. Цього потрібно невідкладно і серйозно вчитися українським спеціалістам, причому, як зазначають, на ходу.

Особливо це стосується ***макросередовища.*** По-перше, в недалекому минулому на нього мало хто зважав. Отже, будь-який

досвід його аналізу відсутній. По-друге, воно не залежить від зусиль підприємства; до нього потрібно адаптуватися. По-третє, його значний вплив на підприємство незаперечний.

Ні для кого не є секретом, що основною причиною жалюгідного становища українських підприємств стали грубі макроекономічні прорахунки, повільне і неефективне освоєння методів та інструментів державного регулювання економіки, а на місцях – невміння враховувати дію макросередовища, його факторів і параметрів.

2.3. Поняття про розвиток економічної системи

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають ***PEST-аналізом*** від абревіатури назв основних елементів цього середовища:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на підприємство як фактори, варто конкретизувати. Отже, *предметом діагностики* і прогнозування макросередовища мають стати його такі елементи-фактори та їх складові:

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються:

1. ***Стан економіки країни.*** Серед факторів цього елементу макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти:

а) обсяги ВНП, ВВП, національного доходу на душу населення;

б) фаза економічного циклу;

в) рівень зайнятості ресурсів, безробіття;

г) рівень інфляції;

д) участь у зовнішньоекономічній діяльності;

е) рівень тінізації національної економіки;

ж) стан сукупного попиту та ін.

2. ***Політико-правові відносини.*** Фактори:

а) економічна система;

б) форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП;

в) політична система;

г) законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки;

д) рівень лібералізації економічного життя;

е) політична стабільність тощо.

3. ***Ефективність державного регулювання економіки.*** Фактори:

а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання;

б) фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу;

в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни;

г) антиінфляційна політика;

д) антициклічна політика;

е) зовнішньоекономічна політика держави;

ж) контроль за дотриманням законів;

и) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

4. ***Розвиток НТП.*** Фактори:

а) розвиток освіти і науки;

б) рівень інновацій;

в) технологічний рівень;

г) технічний рівень економіки.

5. ***Соціальний розвиток.*** Фактори:

а) рівень доходів населення;

б) рівень поляризації населення в доходах;

в) соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів тощо);

г) встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог;

д) індексація доходів;

е) рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

6. ***Розвиток культури, ціннісні орієнтації*** в суспільстві. Фактори:

а) рівень освіченості та професійної підготовки населення;

б) розвиток усіх складових культури;

в) ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

7. ***Природні умови, екологія.*** Фактори:

а) запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо;

б) клімат і ґрунти;

в) екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. ***Демографія.*** Фактори:

а) чисельність і склад населення;

б) розподіл населення на території;

в) рівень народжуваності, смертності і природний приріст;

г) середня тривалість життя і середній вік працюючих;

д) співвідношення чоловіків і жінок;

е) демографічне навантаження;

ж) механічний рух населення, міграції.

9. ***Дієвість профспілок.*** Фактори:

а) соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою;

б) рівень профспілкових вимог щодо рівня й умов зайнятості;

в) вимоги профспілок щодо умов і захисту праці;

г) робота профспілок з оздоровлення працюючих і їх сімей.

10. ***Міжнародне становище.*** Фактори:

а) наявність військових конфліктів;

б) рівень діяльності міжнародних організацій з урегулювання міжнародних політичних і економічних зносин;

в) рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з урегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

11. ***Форс-мажорні обставини.*** Йдеться про фактори випадку, природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на реалізацію стратегії: аварії, повені, пожежі, бурі, обледеніння тощо.

Результатом такого аналізу є виявлення ***загроз*** підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі, і ***можливостей,*** які надає йому це середовище.

За допомогою експертів і відповідних методів (про це в наступних темах) оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють ***критичні*** для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

2.4. Синергетичний підхід до управління розвитком складної соціально-економічної системи

Природні системи є нелінійними, різних видів організації: динамічно стабільні, адаптивні і найбільш складні – еволюціонуючі системи. Зв'язок між ними здійснюється через хаотичний, нерівноважний стан систем сусідніх рівнів. Нерівноважності є необхідною умовою появи нової організації, нового порядку, нових систем, тобто – розвитку. Коли нелінійні динамічні системи об'єднуються, нове утворення не дорівнює сумі частин, а утворює систему іншої організації.

Загальними для всіх еволюціонуючих систем є нерівноважності, спонтанне утворення нових локальних станів, зміни на макроскопічному (системному) рівні, виникнення нових властивостей системи, етапи утворення, самоорганізації та фіксації нових якостей системи.

Системи, що розвиваються, завжди відкриті (обмінюються енергією, інформацією та речовиною із зовнішнім середовищем), за рахунок чого і відбуваються процеси локальної впорядкованості

і самоорганізації. У сильно нерівноважних станах системи починають сприймати ті зовнішні фактори впливу, які вони б не сприйняли в більш рівноважному стані.

У нерівноважних умовах відносна незалежність елементів системи поступається місцем корпоративній поведінці елементів: поблизу стану рівноваги елемент взаємодіє тільки із сусідніми, далеко від рівноваги «бачить» усю систему цілком і узгодженість поведінки елементів зростає.

У станах, далеких від рівноваги, починають діяти біфуркаційні механізми – наявність точок біфуркації переходу до певного щодо довготривалого режиму системи-атрактора. Заздалегідь неможливо передбачити, який з можливих атракторів займе система.

Синергетика пояснює процес самоорганізації у складних системах так.

Система повинна бути відкритою. Закрита система, відповідно до законів термодинаміки, має в кінцевому результаті прийти до стану з максимальною ентропією і припинити будь-яку еволюцію.

Відкрита система повинна бути досить далека від точки термодинамічної рівноваги. У точці рівноваги як завгодно складна система має максимальну ентропію і не здатна до будь-якої самоорганізації. У положенні, близькому до рівноваги і без достатнього припливу енергії ззовні, будь-яка система з часом ще більше наблизиться до рівноваги і перестане змінювати свій стан.

Фундаментальним принципом самоорганізації є виникнення нового порядку й ускладнення систем через флуктуації (випадкові відхилення) станів їх елементів і підсистем. Такі флуктуації зазвичай придушуються в усіх динамічно стабільних і адаптивних системах за рахунок негативних зворотних зв’язків, що забезпечують збереження структури та близького до рівноваги стану системи. Але у більш складних відкритих системах завдяки притоку енергії ззовні і посилення нерівноважності відхилення з часом зростають, накопичуються, викликають ефект колективної поведінки елементів і підсистем та, врешті-решт, призводять до

«розхитування» колишнього порядку і через відносно короткочасний хаотичний стан системи призводять або до руйнування колишньої структури, або до виникнення нового порядку. Оскільки флуктуації носять випадковий характер, то поява будь-яких новацій у світі (еволюцій, революцій, катастроф) обумовлено дією суми випадкових факторів. Про це свідчили античні філософи Епікур (341–270 рр. до н. е.) і Кар Лукрецій (99–45 рр. до н. е.).

Етап самоорганізації наступає тільки у випадку переважання позитивних зворотних зв'язків, що діють у відкритій системі, над негативними зворотними зв'язками. Функціонування динамічно стабільних, нееволюціонуючих, але адаптивних систем (а це і гомеостаз живих організмів, і автоматичні пристрої) ґрунтується на отриманні зворотних сигналів від рецепторів або датчиків щодо положення системи і подальшого коректування цього положення до вихідного стану виконавчими механізмами. У системі на шляху самоорганізації ці зміни не усуваються, а накопичуються і посилюються внаслідок загальної позитивної реактивності системи, що може привести до виникнення нового порядку і нових структур. Такими є, наприклад, механізми фазових переходів речовини або утворення нових соціальних формацій.

Самоорганізація у складних системах, переходи від одних структур до інших, виникнення нових рівнів організації матерії супроводжуються порушенням симетрії. Під час опису еволюційних процесів необхідно відмовитися від симетрії часу, характерної для повністю детермінованих та оборотних процесів у класичній механіці. Самоорганізація у складних і відкритих дисипативних системах, до яких належить і Життя, і Розум, а згідно із загальною теорією відносності, й увесь Всесвіт у цілому[2] призводять до необоротного руйнування старих і до виникнення нових структур і систем, що поряд з явищем зростання ентропії в закритих системах обумовлює наявність «стріли часу».

[2] Синергетика і освіта: монографія / за ред. В. Г. Кременя. К.: Інститут одарованої дитини, 2014. С. 123.

Питання для самоперевірки

1. Принципи систем, що розвиваються.
2. Концепція управління фінансовим розвитком соціально-економічної системи.
3. Концептуальні положення фінансового розвитку підприємства.
4. Концептуальні положення управління розвитком підприємства.
5. Впливи і протиріччя як джерела розвитку соціально-економічних систем.
6. Системологічні передумови теорії розвитку систем.
7. Концепція управління фінансовим розвитком соціально-економічної системи.

ТЕМА 3
ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

3.1. Процес розробки стратегії підприємства.

3.2. Визначення місії та цілей підприємства.

3.3. Базові моделі організацій.

3.4. Сутність стратегічного аналізу.

3.5. Зовнішнє середовище підприємства – оцінка побічного впливу на вибір фінансової стратегії.

Основні терміни і поняття: *виробнича стратегія, діагностика внутрішнього середовища, експертні методи прийняття рішень, маркетингова стратегія, підприємницька поведінка, планування, політика підприємства, стратегія стабілізації, стратегія виживання, стратегічні альтернативи, стратегічний аналіз, цілі підприємства.*

3.1. Процес розробки стратегії підприємства

Без повної і найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища підприємства визначення його сильних і слабких сторін та розробка стратегії немислимі. **Внутрішнє середовище** підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність підприємства та виявлення його сильних і слабких сторін.

Підприємство є складною **системою.** Це означає, що воно як система є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто взаємопов’язаним і взаємообумовленим цілим, що має в результаті взаємодії інші якості, ніж його складові – підсистеми й елементи.

Підсистема – це складова системи, що має свою специфіку, і саме тому її можна розглядати як самостійну систему зі складовими елементами, що її утворюють.

Елементи підсистеми, взаємодіючі із системою, іншими підсистемами і між собою, виступають інтегрованими факторами, що формують певні сприятливі або несприятливі умови для внутрішнього середовища і впливають на досягнення місії і цілей підприємства. Отже, підприємство є системою, що теж складається з *підсистем:* виробництво, збут, фінанси, маркетинг та ін.

Підсистема «виробництво» зі свого боку включає *елементи:* потужність, обладнання, технології, постачання, організація виробництва, якість, підрозділи тощо. Виділення в складі системи підсистем і елементів називають **декомпозицією** системи.

Декомпозиція системи **залежить:**

а) від типу системи (сільськогосподарське підприємство, переробне підприємство, сервісне підприємство та ін.);

б) від мети діагностики (для формулювання місії і цілей підприємства, для оцінки конкурентоспроможності тощо);

в) від методики аналізу тощо.

***Загальні критерії декомпозиції підсистем*:**

– суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;

– відображення інтегрованого впливу своїх елементів;

– зв’язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;

– необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв’язок між підсистемами і системою в цілому;

– функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами й елементами.

Загальні критерії декомпозиції елементів:

– наявність структуроутворюючих властивостей у підсистемі (наприклад, елемент «потужність підприємства» є складовою підсистеми «виробництво» і зі свого боку поділяється на елементи нижчого рівня: потужності основного виробництва, потужності допоміжного й обслуговуючих виробництв тощо);

– наявність властивостей, які використовуються для характеристики підсистеми і є умовою для зарахування елементу до підсистеми (наприклад, для елементу «потужність» такими властивостями можна вважати рівень і ступінь використання, нестачу чи резерви потужності тощо);

– підпорядкування їх умовам функціонування підсистеми і зміна у процесі її розвитку або внаслідок управлінського впливу;

– конкретна форма існування визначається цілями системи і підсистеми, тобто її ознакою є структурна автономність;

– функція елементу реалізується виключно через взаємодію з іншими елементами та підсистемами;

– залежність взаємодії з іншими елементами і підсистемами від ступеня упорядкованості взаємозв'язків між ними.

Отже, щоб діагностувати підприємство, необхідно провести аналіз його внутрішнього середовища системно, з урахуванням не тільки стану елементів і підсистем, а й виявленням їх взаємозв'язків та інтегрованого впливу на можливості досягнення стратегічних цілей. **Результатом діагностики** внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його *сильні і слабкі сторони*, його потенціал. Сильні сторони є базою підприємства для конкурентної боротьби, розробки і реалізації стратегії. Їх варто зміцнювати. Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись. Сильні і слабкі сторони виявляють під час порівняння з підприємствами-конкурентами.

3.2. Визначення місії та цілей підприємства

Джерела вихідних даних

З метою проведення діагностики підприємства користуються такими основними джерелами вихідних даних:

– статут підприємства;

– штатний розпис;

– дані про виробничу структуру;

– дані про організаційну структуру управління;

– усі види планів підприємства і підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні: квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові);

– усі види звітності підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, податкова тощо);

– діючі інвестиційні та інші проєкти;

– документація вищих органів та вихідна документація;

– фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів;

– нормативні документи, закони, підзаконні акти та інші документи, що регламентують діяльність цього підприємства (положення про підприємство і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, правила, процедури, норми і нормативи, схема документообороту, карти, діаграми та інші документи);

– схеми інформаційних потоків;

– первинні бухгалтерські документи і регістри;

– матеріали ревізій, перевірок;

– матеріали власних спостережень (опитування, анкетування, фотографування тощо).

Способи діагностики

Оскільки внутрішнє середовище є системою, його аналіз теж проводять системно. Адже система – не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості, ніж складові елементи. Отже, якщо елементи аналізувати окремо, можна дійти неправильних висновків.

Звідси** способи* системного аналізу ***такі:

1. **Цільовий аналіз** – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого «дерева цілей».

2. **Функціональний аналіз** – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою «дерева робіт (функцій)».

3. **Функціонально-цільовий аналіз** – системний аналіз одночасно як завдань (цілей), так і заходів (функцій) щодо їх виконання (досягнення) за допомогою побудованого змішаного графіка.

4. **Проблемний аналіз** – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такій послідовності: проблема цілі її розв'язання функції, заходи, яких варто вжити для розв'язання проблеми цього рівня й одночасно для розв'язання проблеми вищого (пріоритетного) рівня на «дереві проблем».

Користуватись можна будь-яким із наведених способів залежно від ситуації. Але при цьому варто пам'ятати, що складні функції і цілі необхідно **декомпонувати** (виділити, розкласти) на складові за певними правилами. Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам:

– виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства або виконавцю;

– ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

Як приклад, покажемо основні варіанти декомпозиції складного завдання (цілі, функції) під час **функціонально-цільового аналізу.**

Такими варіантами можуть бути:

1. Декомпозиція з точки зору **об'єкта** управління відповідно до виробничого процесу підприємства:

– за рівнями в організаційній структурі підприємства (об'єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);

– за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудовий потенціал, енергія тощо);

– за етапами виробничого циклу (заготівлі і постачання – виробництво – складування – реалізація);

– за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);

– за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);

– за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – зростання, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);

– за варіантами заходів щодо досягнення цілей підприємства (зниження витрат за статтями, зростання якості та ін.);

– за послідовністю заходів щодо досягнення цілей (закладення якісних характеристик під час проєктування – формування якості в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

2. Декомпозиція з точки зору **суб'єкта** управління:

а) відповідно до етапів циклу управління:

– визначення цілей управління;
– проєктування чи нормування;
– планування;
– організація виконання;
– стимулювання;
– облік;
– звітність;
– контроль;
– аналіз;
– регулювання;

б) відповідно до етапів економічного циклу:

– встановлення відхилень від нормативних показників;
– удосконалення нормативних показників;
– коректування виробництва;

в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:

– виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
– виробничо-диспетчерський відділ заводу;
– виробничо-диспетчерський відділ цеху тощо.

Можливі й інші варіанти декомпозиції і, відповідно, діагностики внутрішнього стану підприємства.

3.3. Базові моделі організацій

Правило системності

Надзвичайно важливим напрямом аналізу внутрішнього середовища є *перевірка системності показників* виконання

певних функцій чи досягнення цілей. Йдеться про безумовне дотримання правила, згідно з яким показники оцінки виконання певних функцій чи цілей нижчого рівня варто визначати чи змінювати так, щоб вони сприяли виконанню функцій і досягненню цілей більш пріоритетного, вищого рівня.

Наприклад, якщо довести цілі виробничим цехам у певних сумах валового виробництва, транспортному цеху – у тонно-кілометрах, будівельному підрозділу – в сумі капіталовкладень, то виконання і навіть перевиконання таких цілей не завжди приведуть до реалізації цілі вищого порядку – високих прибутків і міцного фінансового стану, оскільки є затратними.

Вибір способів аналізу

Під час аналізу результатів діагностики треба мати на увазі, що:

а) для виявлення та **оцінки проблеми** використовують, як правило, функціонально-цільовий аналіз;

б) для пошуку **шляхів розв'язання** проблеми – причинно-наслідковий аналіз.

Методи і прийоми аналізу

У цілому для діагностики й аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують усі відомі **методи** економічних досліджень: статистично-економічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, балансовий. ***Прийоми:*** статистичне спостереження, групування, порівняння розрахунку середніх, відносних величин та індексів, виділення основної ланки, зважування, аналогії, евристичний, графічний, використання нормативів, індукції і дедукції, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний прийом, прийоми формалізації, моделювання, програмування, прогнозування тощо.

Крім того, застосовують **специфічні методи** і методологічні концепції функціонального аналізу: концепцію життєвого циклу товару, криву досвіду, модель «продукт-ринок», концепцію сегментації ринку, економії на масштабах, цінову модель капітальних активів, операційного та фінансового важелів тощо.

Зрештою, успіх функціонального аналізу залежатиме від глибини знань, отриманих у процесі освоєння **курсів** економіко-

математичних методів, економетрії, статистики, аналізу, економіки, організації і планування підприємства, маркетингу, менеджменту, фінансів та інших економічних дисциплін.

3.4. Сутність стратегічного аналізу

Результати аналізу.

Результатом аналізу внутрішнього середовища має стати усвідомлення *стратегічних проблем* і **слабких сторін** підприємства. При цьому варто мати на увазі, що ці поняття не тотожні.

Слабкі сторони підприємства означають невідповідність його внутрішнього середовища конкурентному середовищу. Тобто слабкість підприємства визначається порівняно з конкурентами.

Стратегічні проблеми підприємства означають невідповідність між його цілями і дійсним станом справ в усіх сферах, включаючи і слабкі сторони. Тобто поняття «стратегічні проблеми» значно ширше, ніж «слабкі сторони».

Отже, комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає поряд з виявленням слабких сторін діагностику стратегічних проблем у цілому, встановлення їх причин і можливостей розв'язання. Найбільш повну схему такого **аналізу стратегічних проблем** запропонував японський консультант Р. Омае.

Розв'язання стратегічних проблем і забезпечення таким способом стратегічних цілей та конкурентних переваг лімітується наявністю стратегічних ресурсів підприємства. Тобто їх діагностика займає центральне місце у вивченні внутрішнього середовища.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема його цілі.

До стратегічних ресурсів **відносять** кадрові, фінансові, технічні, технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні та засоби виробництва (фізичні активи) і виробничі відносини.

Стратегічні ресурси **поділяють** на матеріальні і нематеріальні. *Матеріальні* – це фізичні та фінансові активи, що відображаються в активі балансу підприємства (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Усі інші – *нематеріальні* ресурси, які, по суті, є якісною характеристикою стратегічного ресурсного потенціалу: техніко-технологічний рівень виробництва, кадровий потенціал, інноваційний та організаційно-інформаційний потенціал, навіть такі поняття, як ноу-хау, торгова марка, імідж тощо.

Використовуючи найрізноманітніші методи економічних досліджень, глибоко аналізують згадані стратегічні ресурси на предмет їх відповідності стратегічним цілям і стратегії, що пропонується.

3.5. Зовнішнє середовище підприємства – оцінка побічного впливу на вибір фінансової стратегії

Оцінивши елементи-фактори макро-, мікро- і внутрішнього середовища окремо, проводять їх **спільну оцінку.** Для цього доцільно спочатку встановити градацію впливу на підприємство виявлених у процесі попереднього аналізу можливостей і загроз та сильних і слабких сторін. З цією метою можна скористатись методом складання профілю середовища.

Метод складання профілю середовища

За допомогою цього методу експертним шляхом оцінюють відносну значущість для підприємства кожного окремого фактора середовища. Оцінка проводиться у спеціальній таблиці (табл. 3.1).

Кожному з факторів у розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ), а саме:

графа А – «Важливість для галузі»: велика – 3; середня – 2; слабка – 1;

графа Б – «Вплив на підприємство»: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – (–);

графа В – «Спрямованість впливу»: позитивний – (+); негативний – (–);

графа Г – «Ступінь значущості фактора для підприємства» – це добуток експертних оцінок АБВ. Цей добуток, власне, і є інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактора для цього підприємства.

Таблиця 3.1

Оцінка відносної значущості для підприємства кожного окремого фактора середовища

Середовища і їх фактори	**Оцінка за шкалою**			
	Важливість для галузі	**Вплив на підприємство**	**Спрямованість впливу (+ -)**	**Ступінь значущості фактора для підприємства**
	А	**Б**	**В**	**Г**
I. Макросередовище: 1.1. Зростання ВВП, а отже, і попиту. 1.2. Низька правова урегульованість виробництва. 1.3. Погіршення демографічної ситуації та ін.				
II. Мікросередовище: 2.1. Постачальники енергоносіїв підвищили тарифи. 2.2. Зниження цін на худобу. 2.3. Можливе зростання чисельності мініцехів та ін.				
III. Внутрішнє середовище: 3.1. Застаріле обладнання. 3.2. Зростання фінансової стабільності. 3.3. Низький рівень кадрового потенціалу та ін.				

Тобто за графою «Г» можна всі фактори в розрізі середовищ ранжувати за значущістю для підприємства – від найбільш до найменш значущого.

Склавши таким способом профіль середовища, зробивши градацію факторів за значущістю для підприємства, можна відібрати найсуттєвіші для нього можливості і загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього. Тобто отримати результати аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства в цілому.

Використання матриці Дж. Вільсона для відбору впливових чинників середовища підприємства. SWOT-аналіз середовища підприємства

Відбором найсуттєвіших для підприємства можливостей, загроз, сильних і слабких сторін аналіз середовища не завершується. Оскільки середовище є системою, то наступним кроком буде **визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами.**

З метою встановлення таких зв'язків, формують SWOT-**матрицю** і виконують SWOT-аналіз, який є складовою стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT – це початкові літери англійських слів, ідентичних українським: сила, слабкість, можливості, загрози.

SWOT-аналіз – широке поняття. Він починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними – заключний, досить важливий, етап SWOT-аналізу.

На кожному з чотирьох полів SWOT-матриці розглядають усі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами. Матеріали SWOT-

аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини.

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти, і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, під час проведення SWOT-аналізу використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки.

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають **загрози та можливості** цього середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства. Для оцінювання **можливостей** використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Питання для самоперевірки

1. SWOT-аналіз.
2. Стратегічний набір підприємства, його складові.
3. Загальні фінансові стратегії.
4. Стратегії фінансової підтримки.
5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
6. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
7. Корпоративна стратегія підприємства.
8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
9. Стратегії фінансової підтримки.

ТЕМА 4
ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Механізм управління розвитком підприємства: засади формування та структурні компоненти.

4.2. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії.

4.3. Управління цілями розвитку підприємства.

4.4. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.

Основні терміни і поняття: *загальні конкурентні стратегії у галузі (за Портером), ключові фактори успіху в галузі (КФУ), конкуренція, конкурентний аналіз, конкурентна перевага, крива досвіду, портфельна стратегія, поточна діяльність, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), стратегічна зона господарювання (СЗГ), стратегія диференціації товару, фінансовий план або бюджет.*

4.1. Механізм управління розвитком підприємства: засади формування та структурні компоненти

Функціональні стратегії – це стратегії, що забезпечують і визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної та соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто функціональні стратегії мають **узгоджуватись** і працювати на *корпоративну та конкурентну* стратегії. Зі свого боку корпоративна і конкурентна стратегії повинні **спиратися** на

функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких розробити повноцінну й основне придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Отже, **призначенням** функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним з елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони **взаємодіють між собою.** Але основоположною серед них у ринковій економіці є **маркетингова стратегія.** Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям за відповідними змінами ринкового середовища.

Специфічні чинники

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш **загальні характеристики,** за якими їх розрізняють:

а) мета;

б) інформаційна база;

в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;

г) кадри певної кваліфікації;

д) спеціальна технічна база й обладнання;

е) специфіка планування;

ж) організація діяльності й управління;

и) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики, безумовно, є одночасно *специфічними чинниками*, що впливають на розробку певної функціональної стратегії.

Загальні чинники

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням таких **загальних чинників:**

– у змісті діяльності підприємства;

– у взаємозв'язку змісту та напряму впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому;

– у характері впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому;

– у межах функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються;

– у сильних і слабких сторін у діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії;

– у наявності вузькоспецифічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;

– у збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямами розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної *стратегії* входять *такі елементи:*

а) цілі функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;

б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;

в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;

г) основні напрями їх розв'язання, тобто напрями діяльності служби за різними сценаріями розвитку подій;

д) послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань;

е) перелік основних заходів щодо забезпечення цілей і завдань.

4.2. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає, по суті, формування стратегічного плану підприємства. Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають **портфельним аналізом.**

Інструменти стратегічного аналізу (планування):

1. Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. У ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, необов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. У цьому аспекті методи і моделі являють собою певною мірою синоніми. До формальних моделей можна віднести *матричні методи,* що становлять окрему тему для вивчення.

2. Самостійний творчий аналіз (планування) з використанням *відомих* **традиційних методів** і прийомів економічного аналізу, серед яких:

а) статистично-економічний метод. Прийоми:

– статистичне спостереження – для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо;

– прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ;

б) розрахунково-конструктивний метод. Прийоми:

– виділення основної ланки;

– зважування;

– аналогії;

– евристичний;

– застосування нормативів – для виділення основних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проєктів;

в) абстрактно-логічний метод. Прийоми:

– індукції і дедукції;

– аналізу і синтезу;

– порівняння;

– системно-структурний;

– формалізації і моделювання;

– програмування і прогнозування – для розробки графічних та інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм;

г) монографічний метод – для детального дослідження й опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкта);

д) економіко-математичні методи, зокрема симплекс-метод, – для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз – для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для **стратегічного аналізу** найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні: балансовий, нормативний та інші;
- графоаналітичні: екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні: лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів): методи експертних оцінок, методи сценаріїв тощо.

3. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за кордоном, такі: а) метод розриву; б) модель життєвого циклу товару (далі – ЖЦТ); в) крива досвіду; г) модель «продукт-ринок», д) матричні методи

портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) та інші. Більшість із них стануть предметом вивчення у цій і наступних темах.

Етапи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у *два етапи:*

1. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і **встановлення розриву** між ними.

2. Визначення **альтернативних варіантів** стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

І етап

Отже, **на першому етапі** стратегічного аналізу *встановлюють* **розрив** між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу – *метод розриву.*

Метод розриву

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

1. Рангуються за строками стратегічні цілі підприємства.
2. За цими самими строками проставляються реальні можливості підприємства.
3. Визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства за кожним строком (періодом).

Розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) щодо заповнення розривів на кожну дату.

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах.

ІІ етап

На другому етапі стратегічного аналізу формують альтернативні варіанти стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат). Криву досвіду запропонував 1926 року американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив

таку кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % щоразу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього.

Зниження витрат у разі збільшення обсягів виробництва зумовлюються дією таких чинників:

а) проявляється ефект економії на масштабах;

б) з'являються переваги у технології (під час розширення виробництва);

в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією самою кривою, зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків. З іншого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну й, отримавши таким способом цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що у разі її застосування враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду під час стратегічного аналізу успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку). Ця модель теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару, яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на декілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників.

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству варто мати декілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт – ринок»

Запропонував означену модель А. Стейнер 1975 року. Це, по суті, матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому поділяють на існуючі, нові, але пов’язані з існуючими, і зовсім нові.

Модель використовують щодо вибору певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись під час формування портфеля бізнесів, особливо у разі розподілу інвестицій між стратегічними одиницями бізнесу (далі – СОБ).

4.3. Управління цілями розвитку підприємства

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, в США 98 % усіх невдач у бізнесі пов’язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, велика мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Функції цілей

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

– критеріїв для прийняття рішень;

– ініціативи або мотиву дій персоналу;

– інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямів розвитку підприємства);

– координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);

– контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. Різниця між ними в такому (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Класифікація цілей підприємства

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище п-ва, на споживачів, суспільство, регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними та багатозначними

Крім місії і цілей, є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом усього колективу – мета підприємства.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства, на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, за обсягами виробництва й асортименту, за доходами і рентабельністю, фінансами, інноваціями, постачальниками, клієнтами, стейкхолдерами, збутом, виробничими і трудовими ресурсами, менеджментом, маркетингом, за організацією виробництва й оплатою праці, у соціальній сфері тощо.

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає потреба у їх класифікації (табл. 4.2). Цілі мають бути:

1. Науково обґрунтованими.
2. Конкретними (виражати конкретні цифри і факти).
3. Реальними, досяжними (нереальні призводять до демотивації виконавців).
4. Такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам.
5. Зрозумілі виконавцям (у такому разі вони будуть проявляти ініціативу).
6. Вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання).
7. Гнучкими (корегуватись залежно від змін середовища).
8. Адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу.
9. Сумісними, взаємопогодженими (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії випливали довгострокові, а з неї – короткострокові цілі).
10. Коректними (сформульованими економічно грамотно, відповідали дійсності).
11. Прийнятними (щоб за можливості максимально влаштовували всіх: і об’єктів, і суб’єктів впливу).
12. Деталізованими за структурними підрозділами і функціональними службами підприємства.
13. Однозначні для сприйняття, чіткі.

Цілі формуються, змінюються і досягаються в певній послідовності за такими етапами (фазами):

1. Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей.
2. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.
3. Вибір і встановлення цілей для підприємства в цілому та аналіз їх стану реалізації і відповідності іншим вимогам.

Таблиця 4.2

Класифікація цілей

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; ж) наукові; и) естетичні; к) психологічні; л) екологічні
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні)
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні
За ієрархією	а) цілі підприємства; б) цілі структурних підрозділів і функціональних служб
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні)
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згортання

Побудова ієрархії цілей (дерева цілей)

Перегляд і уточнення цілей у процесі реалізації стратегії:

а) корегування відповідно до змін середовища (тобто цілі набувають ситуаційного характеру);

б) спосіб перегляду: на базі довгострокових формуються короткострокові цілі; у разі досягнення короткострокових коригуються чи переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища. Внаслідок початкові довгострокові цілі, як правило,

повністю не досягаються, оскільки регулярно змінюються в ході виконання короткотермінових і змін середовища.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання особливу увагу варто приділити такому важливому етапу їх формування, як побудова ієрархії (дерева) цілей.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке: а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

Ієрархія, рангування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, яка вимагає побудови «дерева цілей».

Побудова «дерева цілей»

Дерево цілей – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися у строки виконання цілей вищого рівня;

б) відсутність суперечностей між цілями, що перебувають на різних рівнях «дерева цілей»;

в) декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним і тим самим методологічним підходом;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

4.4. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна, або загальна, стратегія підприємства визначає загальний напрям його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформувати (вибрати) основний напрям діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу;

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

У мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку, власне, визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Базові корпоративні стратегії

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з таких типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія, побудована на комбінаціях перерахованих;
- стратегій (у мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ перебуває на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

– поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакета акцій;

– злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

– створення спільного підприємства (далі – СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проєкту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на цьому ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж та отримуваних прибутків, і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога більш довгого періоду.

Цю стратегію як базову корпоративну застосовують підприємства, що перебувають у галузях зі стабільною технологією, випускають товари, які існують на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають у стадії насичення та спаду ЖЦТ і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, а також саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування таких стратегій нижчого порядку:

– стратегії розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

– стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

– стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства, вони ліквідуються, а активи продаються.

Стратегічні альтернативи

У процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів викристалізовуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і обирається майбутня стратегія (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Стратегічні альтернативи

Базові стратегії	**Стратегічні альтернативи**
1. Стабілізації (обмеженого зростання)	1. Економія витрат, збирання «врожаю». 2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища. 3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
2. Виживання (скорочення)	1. Організаційна санація. 2. Економічна і фінансова санація. 3. Маркетингова санація. 4. Соціальна санація. 5. Ліквідація бізнесу

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ у рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Варто відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехрещуватись». І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. Зі свого боку стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів,

при якому за кожним із заходів і в цілому за кожним напрямом доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) й очікуваний економічний ефект.

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів щодо розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно, інтеграційні стратегії можуть набирати такі види:

– «інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);

– «інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару);

– «інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов’язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність щодо розробки і впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають таке.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку,

тобто зміцнення конкурентоспроможності підприємства. «Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування цього бізнесу й отримання доходів від попередніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища як стратегічна альтернатива передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей, і усунення загроз з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога більш тривалий період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу як стратегічна альтернатива направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. Під час реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають таке:

1. Організаційна санація передбачає:

– вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;

– зміну організаційно-правової форми підприємства;

– участь підприємства у різноманітних об’єднаннях та ін.

2. Економічна і фінансова санація передбачає:

– продаж зайвого майна, насамперед «неліквідів», залежалих запасів;

– нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;

– інші заходи щодо відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання.

3. Маркетингова санація передбачає:

– проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту;

– реорганізацію служби маркетингу й активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства в існуючих важких умовах, і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

4. Соціальна санація передбачає:

– передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;

– комерціалізацію соціально-комунальної сфери;

– заходи щодо соціального захисту персоналу підприємства.

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

Питання для самоперевірки

1. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії.
2. Управління цілями розвитку підприємства.
3. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.
4. Матриця балансу «життєвих циклів» продуктів.

ТЕМА 5
ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

5.1. Методика формування комплексу інтегральних показників рівня розвитку.

5.2. Визначення фрактальності у процесі розвитку підприємства.

5.3. Модель дослідження компонентного складу часового ряду інтегрального показника рівня розвитку підприємства.

Основні терміни і поняття: *декомпозиція системи, декомпонування стратегій підприємства, конкурентна поведінка, конкурентна стратегія, конкурентна стратегія лідерства за витратами, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства, конкурентостійкість підприємства, стратегія диференціації ринку, стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації.*

5.1. Методика формування комплексу інтегральних показників рівня розвитку

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони.

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові

цих цілей і функцій. Себто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції щодо їх досягнення повинні бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, працівника. Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, далі – у підрозділи і функціональні служби нижчого порядку і, нарешті, до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Диверсифікація діяльності підприємства означає обновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (нагромадження капіталу).

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень, ефективність виробництва і конкурентоспроможність підприємства та виявлення його сильних і слабких сторін. Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та майбутній стан підприємства у разі реалізації обраної стратегії.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей.

Ієрархія стратегій означає рангування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, які складають стратегію підприємства в цілому. Загальні конкурентні стратегії у галузі (за Портером) – це такі стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві. Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкуренто-спроможність і прибутковість у стратегічному періоді.

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків й інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів, сповна використовуючи при цьому власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, усуваючи слабкі власні сторони і загрози зовні.

Конкурентний аналіз означає визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі. Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вище середнього за галуззю завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері чи напрямі діяльності. Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат за всім ланцюгом цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямах

його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, порівняно низькою ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам цього ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращий бік її основних характеристик від аналогічних у конкурентів. Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках за певний проміжок часу.

Конкурентостійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого або потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Маркетингова стратегія (одна із функціональних) визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії. Тобто вони переважно прямо не пов’язані з конкретним підприємством, але створюють певне сприятливе чи несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством напряму.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, філософію, бачення свого місця в цьому бізнесі, регіоні, суспільстві. Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства, на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. За формою названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та альтернативних стратегій.

Модель «продукт-ринок» являє собою матрицю, за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту.

Організаційна структура управління (далі – ОСУ) визначає підпорядкованість посад, завдань, повноважень і відповідальності персоналу підприємства.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються цього підрозділу. Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Планування – це аналітична робота щодо визначення цілей, яких підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення. Політика підприємства означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямів його діяльності. Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства, який

означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а отже, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямів діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства з огляду на умови середовища.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу та стратегічних зон господарювання (далі – СЗГ), в яких підприємство працюватиме в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проєктів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів для отримання цільового поточного прибутку.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми – це детально відпрацьовані основні напрями реалізації стратегії підприємства. Наприклад, програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші. Проєкти – основні форми реалізації стратегії підприємства, тобто проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

5.2. Визначення фрактальності у процесі розвитку підприємства

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців з подібними параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством як цільовий ринок.

Синергізм – це ефект сумісної діяльності, вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. У діловій зарубіжній літературі це поняття називають ефектом «2 + 2 = 5» для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, за якої ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший, ніж проста сума ефектів складових частин.

Стейкхолдери – це фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проєктів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість у майбутньому. Стратегічний контекст у діяльності підприємства означає виділення двох напрямів у його діяльності:

а) поточна, операційна діяльність, направлена на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, направлена на майбутню прибутковість.

Остання і є стратегічним контекстом діяльності підприємства.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища. Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні,

функціональні, операційні та інші, а також програми, проєкти і бюджети реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо. Стратегічні зміни – це зміни, пов'язані з освоєнням підприємством нової галузі, ринку, товару чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема його цілі. Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього зростання виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб усіх основних груп покупців шляхом удосконалення технології виробництва.

Стратегія диференціації ринку – це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних щодо створення певного іміджу товару.

Стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямах його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою). Це одна з можливих конкурентних стратегій.

Стратегія оптимальних витрат – це конкурентна стратегія, яка об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за втратами та широкої диференціації і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їх гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про перебування на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія упередження – це конкурентна стратегія, що найбільш часто використовується у галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу, і полягає у створенні потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій. Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або модернізацію існуючого продукту. Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства. Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани щодо раціонального використання ресурсів у рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проєктів. Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Формула конкурентоспроможності продукції

У загальному вигляді конкурентоспроможність продукції ($К_п$) прямо пропорційна якості (Я) й обернена пропорційно ціні (Ц) та залежить від кон'юнктури ринку:

$$К_п = Я / Ц. \quad (5.1)$$

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції.

5.3. Модель дослідження компонентного складу часового ряду інтегрального показника рівня розвитку підприємства

Параметри кількісних показників конкурентоспроможності

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції розраховують у розрізі таких параметрів:

1. Технічні параметри – включають такі показники:

а) призначення товару;

б) надійність;

в) довговічність;

г) естетичні характеристики (дизайн);

д) ергономічні характеристики.

Економічні параметри – ціна споживання, яка включає витрати споживача на придбання, а також на використання виробу впродовж усього періоду його споживання. Економічний параметр – ціна споживання ($Ц_{сп}$) – включає в себе такі економічні показники: $Ц_1$ – ціна придбання; $Ц_2$ – витрати на транспортування; $Ц_3$ – витрати на монтаж та наладку; $Ц_4$ – витрати на експлуатацію; $Ц_5$ – витрати на ремонти; $Ц_6$ – витрати на техобслуговування; $Ц_7$ – витрати на навчання персоналу; $Ц_8$ – податки; $Ц_9$ – страхові витрати та ін.

2. Формула ціни споживання:

$$Ц_{сп} = Ц_1 + Ц_2 + Ц_з + Ц_4 + Ц_5 + Ц_6 + Ц_7 + Ц_8 + Ц_9 + Ц_п. \qquad (5.2)$$

Ціна споживання ($Ц_{сп}$), як бачимо, більша ціни придбання ($Ц_1$): $Ц_{сп} > Ц_1$. А тому чим нижча ціна споживання ($Ц_{сп}$), тим вища конкурентоспроможність продукції ($К_п$).

3. Нормативні параметри – це діючі на цьому ринку:

а) технічні умови;

б) стандарти;

в) норми.

Причому нормативні параметри можуть мати лише два значення: нуль – якщо товар не відповідає нормативним параметрам, що діють на цьому ринку чи в країні, й одиниця – якщо відповідає. Щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції, треба, щоб виробник використовував ті самі параметри, що і споживач.

Перш ніж розраховувати кількісні показники конкурентоспроможності продукції, потрібно відібрати товар-аналог, або товар-зразок, з яким і будуть порівнювати параметри нашого товару. Під час відбору товару-зразка враховують:

а) щоб порівнювані товари були з однієї фази життєвого циклу;

б) щоб вони були з одного і того самого класу;

в) орієнтовані на одну і ту саму групу споживачів;

г) зразок має бути найширше представленим на ринку.

Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

При цьому розраховують такі кількісні показники конкурентоспроможності продукції:

1. Одиничні – характеризують рівень конкурентоспроможності за одним з параметрів і розраховуються шляхом відношення значення будь-якого технічного чи економічного параметра виробу підприємства до значення аналогічного параметра товару-зразка.

2. Групові – об'єднують одиничні показники і характеризують рівень конкурентоспроможності за однією групою показників: економічних, технічних, нормативних.

3. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції (Кі) – дає числову характеристику конкурентоспроможності товару і визначається на основі групових показників:

а) технічних (ГПт);

б) нормативних (ГПн);

в) економічних (Цсп).

Звідси формула інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:

$$Кі = ГПн (ГПт / Цсп). \quad (5.3)$$

Якщо Кі > 1, то товар перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо Кі < 1 – поступається, а коли Кі = 1 – на одному рівні.

Аналіз конкурентоспроможності продукції проводять, як правило, експерти, використовуючи експертні оцінки. Але виконати цю роботу можна і внаслідок спеціалістів підприємства за високої їх підготовки.

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції:

1. Диференціальний – базується на використанні одиничних показників конкурентоспроможності продукції (технічних та економічних). За ними важко судити про конкурентоспроможність продукції однозначно.

2. Комплексний – базується на використанні групових та інтегральних показників.

3. Змішаний – базується на спільному використанні одиничних і комплексних показників:

а) найважливіші показники використовуються як одиничні;

б) інші одиничні показники об’єднуються у групи, для кожної з яких визначають груповий показник;

в) на основі отриманих групових та одиничних показників оцінюють конкурентоспроможність продукції.

Оскільки конкурентоспроможність в умовах ринку варто розглядати як основну умову отримання прибутку й успішної діяльності підприємства в цілому, тому конкурентоспроможністю слід навчитися управляти. Йдеться про те, що її закладають ще на стадії проєктування товару і в процесі виробництва, впродовж усього його життєвого циклу оптимізують і матеріалізують найважливіші елементи конкурентоспроможності продукції: якість і витрати.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над

підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках за певний проміжок часу.

Тобто конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій декількох підприємств на певному ринку.

При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме: а) технології; б) потенційні можливості обладнання; в) рівень персоналу; г) системи управління; д) рівень інновацій; е) стану комунікацій; ж) рівень маркетингової політики; и) експортно-імпортні можливості тощо.

Найважливішими параметрами-характеристиками конкурентоспроможності підприємства, факторами, що впливають на неї, є:

1. Конкурентоспроможність продукції.

2. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик.

Між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції існують:

1. Взаємозв'язок і взаємозалежність. Це означає, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, а остання зі свого боку значною мірою визначає конкурентоспроможність продукції.

2. Відмінності цих категорій. Ними, зокрема, є:

а) конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру;

б) конкурентоспроможність продукції визначається в межах порівняно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства – тривалого;

в) рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника з метою визначення доцільності виробництва в цих умовах, а споживача не цікавить. Але споживача цікавить продукція підприємства, її ціна – якість.

Коефіцієнт вагомості кожного показника визначають методом попарних порівнянь (показника підприємства і конкурента) за допомогою шкали перетворення якісних оцінок переваги одного параметра перед іншим у кількісні оцінки (бали) (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Шкала перетворення якісних показників у кількісні

Якісна оцінка	Кількісна оцінка (в балах)
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

Другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Третій рівень – менеджери не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління, і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на цьому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства зі свого боку визначає конкурентостійкість підприємства.

Методи визначення конкурентоспроможності підприємства:

1. Методи, побудовані на основі теорії міжнародного поділу праці (теорія порівняльних переваг), виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили нижчі витрати, ніж у конкурентів.

2. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції:

а) структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства – за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входу у галузь тощо;

б) функціональний підхід – конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами тощо.

3. Методи, побудовані на основі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити в інший стан. Відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою, ніж у конкурентів, продуктивністю. (Показники у межах теорії рівноваги: відносна вартість ресурсів, обладнання, процентна ставка за кредити, відносна зарплата тощо).

4. Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності підприємства від якості продукції або якості і ціни. Чим вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність (формула 8.1), а отже, і конкурентоспроможність підприємства.

5. Оцінка за якістю продукції методом складання профілів аналогічна складанню профілю підприємства під час оцінки його середовища. Лише в цьому випадку замість показників середовища оцінюють різні критерії задоволення споживачів.

6. Матричні методи, побудовані на ЖЦТ.

7. Метод інтегральної оцінки, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів та ефективність виробництва.

Спільний недолік усіх методів – вони мало пристосовані до умов України, а ефективність їх застосування висока в повноцінній ринковій економіці. Зрозуміло, відбираються найсуттєвіші показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства як найповніше, оскільки йдеться про розрахунок комплексного показника. Тобто відбирають такі показники, які характеризують підприємство за всіма аспектами діяльності. Далі за кожним показником експерти вираховують коефіцієнти вагомості.

Питання для самоперевірки

1. Симплексний метод. Метод штучного базису.
2. Двоїстий симплекс-метод. Інтеграційний метод.
3. Класичні методи оптимізації. Метод відсікання.
4. Метод віток та границь. Метод динамічного програмування.
5. Метод розподілу ресурсів між філіями підприємства.
6. Мішані стратегії та їх особливості.

ТЕМА 6
АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

6.1. Альтернативні стратегії зростання.
6.2. Альтернативні стратегії скорочення.
6.3. Загальноконкурентні стратегії.
6.4. Стратегічна піраміда корпорацій.
6.5. Концепції розробки корпоративної стратегії підприємства.

Основні терміни і поняття: *дивідендна політика, ефективна структура капіталу, метод «мозкової атаки», метод Дельфі, модель «продукт-ринок», портфельний аналіз, правила і процедури, програми, проєкти, стратегія широкої диференціації, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації ринку, конкурентостійкість підприємства, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкурентна стратегія лідерства за витратами, конкурентна стратегія, конкурентна поведінка, декомпонування стратегій підприємства, декомпозиція системи, тактика, сценарій стратегії малих підприємств, стратегія НДНКР, стратегія персоналу, стратегія упередження, стратегія ринкової ніші, стратегія оптимальних витрат, стратегія зростання, стратегічна група конкурентів, стейкхолдери, синергізм, сегментація.*

6.1. Альтернативні стратегії зростання

У процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізів виявляють безліч альтернативних варіантів для остаточного вибору відповідної стратегії підприємства. І жоден варіант не може бути кращим за інших за всіма параметрах одразу. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими у сенсі короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей, і навпаки. Це

становить серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна за двома напрямами.

Основні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних такі:

1. Якщо є можливість використати відповідну комп'ютерну програму, йдуть шляхом побудови всіх можливих комбінацій із встановлених у процесі стратегічного аналізу параметрів, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанта.

2. Якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити «вручну», найкраще скористатись експертними методами.

Чинники, що впливають на вибір стратегії з альтернативних

Чинників, які впливають на вибір стратегії, безліч. Але до основних можна віднести такі.

Розмір підприємства як один з основних чинників вибору його стратегії

У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно за чисельністю працюючих: мале – до 99 осіб, середнє – 100–499, велике – 500 і більше працюючих. В Україні градація інша: відповідно, 1–50, 50–250 і понад 250 осіб.

Стратегії малих підприємств

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо у сфері гнучкості. Стратегія буде обиратися залежно від того, чи товар малого підприємства подібний до товару великого підприємства, чи оригінальний. Виділяють стратегію копіювання, оптимального розміру, використання переваг великого підприємства або стратегію участі у виробництві товару великого підприємства.

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт з розкрученим брендом і внаслідок продається за вищими цінами.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи в оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак щоб не потратити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з декількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % загального обсягу продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегії середніх підприємств

Стратегія середніх підприємств залежить від темпів розширення ніші бізнесу, які можуть бути помірними або швидкими. У такому випадку також можливо виділити такі стратегії: виходу з ніші, лідерства в ніші, збереження, пошуку «загарбника».

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші – помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого зростання або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але у разі невмілого використання цієї стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на цьому сегменті ринку.

Стратегії великих підприємств

Під час стратегічного вибору у таких підприємствах можна також скористатися матрицею А. Томпсона і Дж. Стрікленда (рис. 6.1), яка показує можливі загальні стратегії недиверсифікованої фірми.

		Конкурентна позиція:	
		слабка	**сильна**
Темпи приросту ринку	**високі**	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Купівля іншого підприємства в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. Злиття або продаж більш сильній фірмі. 6. Закриття (як остання можливість)	1. Продовження концентрації в одній і тій самій галузі. 2. Міжнародна експансія (якщо є така можливість). 3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). 4. Диверсифікація у суміжні галузі (для переносу досвіду з базової галузі)
	слабкі	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Злиття з конкуруючою фірмою. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. «Збирання врожаю» та вихід з ринку. 6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	1. Міжнародна експансія (якщо є можливість). 2. Диверсифікація в суміжні галузі. 3. Диверсифікація в нові галузі. 4. Спільні підприємства в нових галузях. 5. Вертикальна інтеграція. 6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів)

Рис. 6.1. Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств[3]

[3] Томпсон-мл. А. А., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 426 с.

Інші чинники вибору стратегій підприємства (крім його розміру):

1. Стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль під час вибору стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції та обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, цю галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

2. Привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок.

3. Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

4. Конкурентні переваги підприємства. Також враховуються під час стратегічного вибору.

5. Цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. У цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

6. Потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

7. Особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують під час вибору. Одна річ, випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

8. Стадія ЖЦТ і ЖЦП. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Наприклад, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

9. Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник варто брати до уваги під час вибору стратегії.

10. Інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники цінують ризик, то, звичайно, й обрана стратегія міститиме чималу його долю. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль в обранні стратегії поглинання його фірми, хоч, можливо, особливої потреби у цьому не було.

11. Кваліфікація та якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

12. Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, варто мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть якоюсь мірою змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища

Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію з огляду лише на бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це варто мати на увазі під час вибору.

1. Фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати під час вибору стратегії.

2. Наявність альтернативних варіантів стратегій.

Стратегічний вибір проводиться виключно з альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає, зникає сенс

вибору. Отже, альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, то багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

3. Усвідомлення й оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується сьогодні, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід, запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується нині, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

4. До зовнішніх чинників вони віднесли:

а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства;

б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності;

в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;

г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом;

д) ставлення до зовнішніх загроз.

5. До внутрішніх чинників віднесли:

а) стратегічні цілі підприємства;

б) критерії розподілу ресурсів і структури капіталовкладень;

в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики;

г) рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;

д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

6. Фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), власне, будь-яка

стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які – ні, потрібно знати і враховувати під час вибору стратегії.

7. Рівень ризику. Кожне підприємство, залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва, встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги у процесі стратегічного вибору.

Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризики враховують насамперед.

Отже, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства – досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати, наскільки альтернативні проєкти враховують описані чинники, і зіставити найкращі з критеріями.

6.2. Альтернативні стратегії скорочення

Під час проведення стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі альтернативні проєкти атестують з точки зору відповідності об’єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об’єктивно, і ми змушені на них, безумовно, зважати.

Обмеження стратегічного вибору з альтернативних проєктів

Серед таких об’єктивних обмежень, які явно звужують чисельність альтернативних проєктів, такі:

1. Обсяги наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних як єдину, оптимальна за всіма оціночними параметрами, остаточне слово за можливостями її фінансування. Варто ґрунтовно з’ясувати його джерела, зокрема чи не зависокий ризик від позичок грошей під високі проценти.

2. Рівень прийнятного для підприємства ризику. Йдеться про те, що під час вибору маємо з'ясувати, на який ризик за усіма параметрами може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічні зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику – величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати, і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії?

3. Навички підприємства. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навички стануть основним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

4. Рівень робочих зв'язків підприємства. Це теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих, нових зв'язків може забезпечити успіх, але все ж таки рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

5. Протидія конкурентів. Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити на наш хід ціновою війною.

6.3. Загальноконкурентні стратегії

Критерії стратегічного вибору

Під час вибору стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження, але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного

вибору – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

– відповідність стратегії місії і цілям підприємства, це найголовніший критерій;

– відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

– відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;

– загальну реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати):

а) наявність необхідних ресурсів;

б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;

в) допустимість можливих наслідків тощо;

– узгодженість стратегії:

а) в часі;

б) між СОБ;

в) між напрямами діяльності, що забезпечує ефект синергізму;

г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні, й у разі оцінки альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б найвищою мірою відповідала усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності й особливо найголовнішому з них – цілям підприємства.

Методи стратегічного вибору

Під час стратегічного вибору використовують ряд відомих методів, зокрема: порівняння факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених експертних методів відбору відносять такі:

Метод «мозкової атаки»

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. За формою названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, щодо ходу появи ідей, припущень у результаті висловлювань колег.

Наслідком такої «мозкової атаки» має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

Метод Дельфі

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та альтернативних стратегій.

Розробив цей метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору певного показника анкети, альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3–4 опитувань, перед початком яких кожного експерта ознайомлюють з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально – до отримання найвужчого діапазону суджень.

Метод складання сценаріїв

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства. Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства складають, як правило, три прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший.

Потім прогнозують майбутній стан підприємства за кожним сценарієм розвитку подій під час реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який найбільшою мірою відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

За цими сценаріями ймовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проєкти, розраховують можливі наслідки для підприємства у разі впровадження кожного з них та відбирають найоптимальніший варіант, який і стає стратегією підприємства.

6.4. Стратегічна піраміда корпорацій

Розробка операційних стратегій

Завершальним етапом розробки стратегії підприємства після формування корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій є розробка операційних стратегій. Операційну стратегію формує кожен первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, дільниця тощо.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з

частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються цього підрозділу.

Наприклад, цех заводу, згідно з корпоративною стратегією, має освоїти зовсім новий ринок. Для цього, відповідно до конкурентної стратегії, модернізувати існуючий товар, досягти певного рівня конкурентних переваг на ринку. Стосовно ж виробничої функціональної стратегії має забезпечити певний приріст продуктивності праці і досягти певних показників виробництва продукції. Щодо стратегії НДДКР доведеться освоювати нову технологію виробництва. А в цілому на стратегічну діяльність підрозділу виділено, згідно з фінансовим планом, відповідну суму коштів. Ось на основі цих та ряду інших параметрів і розробляється операційна стратегія підрозділу.

Отже, щоденна діяльність підрозділу набирає двох видів:

а) стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);

б) операційна діяльність (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості).

Оформлення стратегічного плану підприємства

Здійснивши значні розрахунки і сформувавши корпоративну, конкурентні, функціональні й операційні стратегії, потрібно цю грандіозну роботу задокументувати, тобто перетворити на стратегічний план підприємства.

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проєкти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Примірний стратегічний план підприємства може включати основні відомості про підприємство:

1. Основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони.
2. Місія і стратегічні цілі підприємства.
3. Корпоративна базова стратегія підприємства (загальна, портфельна).
4. Конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг).
5. Функціональні стратегії (техніко-економічні стратегічні плани функціональних підрозділів).
6. Операційні стратегії.
7. Інші стратегії підприємства: технологічна, соціальна, адміністративна і зведена бюджетно-фінансова стратегія – стратегічний фінансовий план підприємства.
8. Основні програми, проєкти і бюджети реалізації стратегічного плану.
9. Основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Склад цих показників, як і період планування, може бути різним. Показники року планування (прийняття стратегічного плану) приймаються в таблиці як базові, а кількість періодів (років, кварталів, місяців) залежить від горизонту стратегічного плану підприємства, X_1; X_2, $X_п$ – періоди. В історичному аспекті технологічна і соціальна стратегії почали розроблятися пізніше, але сьогодні їх значення зросло досить помітно. Адже технологічна стратегія – це симбіоз портфельної і конкурентних стратегій зі стратегією НДДКР. Ні змінити структуру бізнес-портфеля підприємства, ні забезпечити конкурентні переваги продукту чи підприємства неможливо без ефективної стратегії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Результатом їх взаємодії, тобто результатом реалізації технологічної стратегії, мають стати нові технології, які і повинні забезпечити успіх названих стратегій і стратегічного плану в цілому.

Соціальна стратегія має забезпечити соціальну інфраструктуру розвитку стратегії, належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства. Тобто в результаті реалізації стратегії

підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись. Крім того, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища. Адміністративна стратегія – це стратегія, що виходить на всю систему стратегій підприємства, оскільки її завданням є організація втілення їх у життя, тобто реалізація стратегічного плану в цілому. Реалізація стратегічного плану і розвиток можливостей, що вимагає адміністративна стратегія, потребують стратегічного бюджету, який зі свого боку залежить від можливостей фінансування, які являє собою фінансовий план підприємства.

Декомпонування стратегії

В основі стратегічного планування підприємства лежить декомпонування стратегії. Декомпонування як поняття означає розклад складного явища на складові цього явищ.

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові цих цілей і функцій.

Потреба в декомпонуванні стратегії викликається:

а) необхідністю забезпечення взаємозв’язку між складовими системи;

б) забезпечення взаємозв’язку між рівнями стратегічного планування.

А все разом потрібне для доведення до виконавців успішної реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей.

Існує чимало різних підходів до декомпонування стратегії підприємства залежно від ознак декомпонування:

1. За рівнем управління.
2. За стадією життєвого циклу підприємства.
3. За характером поведінки на ринку.
4. За позицією в конкурентному середовищі.

Розглянемо більш детально.

І. За рівнем управління розрізняють стратегії:

1) корпоративну;
2) конкурентну;
3) функціональні;

4) операційні.

II. За стадією життєвого циклу підприємства:

1) стратегія зростання;

2) стратегія стабілізації;

3) стратегія скорочення;

4) стратегія реструктуризації підприємства.

III. За характером поведінки на ринку:

1. Активна стратегія характеризується:

а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності);

б) технологічною орієнтацією (розробка нової продукції, а потім використання можливостей ринку);

в) наступальністю (намаганням випередити конкурента у випуску та продажу нової продукції.

2. Пасивна стратегія характеризується:

а) концентрацією діяльності на визначеній сфері;

б) ринковою орієнтацією (вивчення потреб споживача передує визначенню технологічних можливостей для розробки відповідного товару);

в) обороною (захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурента).

Пасивна стратегія може набувати двох форм:

а) рецептивна стратегія – використання перевірених управлінських рішень і методів у разі обмеження інновацій;

б) адаптивна стратегія – утримання серед новаторських фірм шляхом застосування новаторських рішень.

IV. За позицією в конкурентному середовищі:

1. Стратегія лідера на ринку – підприємство займає ведучі позиції на ринку й активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів;

б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;

в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого

просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо;

г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо.

2. Стратегія виклику, що кидається ринковому оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера;

Стратегічна мета зростання таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх в інших. Напрями атаки:

а) на лідера;

б) на більш слабкого і дрібного конкурента.

Способи атаки на лідера:

а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого більш потужні ресурси або сильніші переваги;

б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера;

в) атака в усіх напрямах – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише значно сильне підприємство, оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на його продукцію;

г) обхідна атака – підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера, і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад: створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології;

д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не до снаги інші способи боротьби з лідером.

Сутність: підприємство вибирає слабкі ринки лідера й атакує досить швидко, щоб отримати перевагу. Мета: застати лідера зненацька, зібрати «здобич» і вийти з атаки без втрат.

3. Стратегія послідовника – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера,

однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою.

4. Стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку. Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах, підприємство повинно мати досить чітку спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

Здійснюючи документування розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проєктів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять декомпонування стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій щодо їх забезпечення всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративної стратегії.

Отже, декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові цих цілей і функцій. Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції щодо їх досягнення повинні бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, працівника.

Корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, далі – у підрозділи та функціональні служби нижчого порядку і, нарешті, до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов’язані і взаємообумовлені.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не

стануть відповідати, як уже зазначалося, двом ознакам, виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу. Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки програм та проєктів реалізації стратегічного плану. Виникає проблема управління проєктами, реалізації стратегічного плану підприємства в цілому.

6.5. Концепції розробки корпоративної стратегії підприємства

Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено. Постають чергові завдання щодо організації їх виконання:

1. Скоординувати стратегічні дії з оперативними, себто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковим – тактичним і короткостроковими – річним, квартальним, місячними, за періодами робіт тощо).

2. Розробити програми і проєкти, що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проєктів (управління за проєктами).

3. Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.

4. Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.

5. Привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Програми – це детально відпрацьовані основні напрями реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші.

Проєкти – основні форми реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням

необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

У результаті координації стратегії з поточними планами, розробки програм і проєктів діяльність підприємства і всіх його структурних підрозділів зосереджується на реалізації двох груп завдань: стратегічних і поточних.

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проєктів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів для отримання цільового поточного прибутку.

Оперативні плани досягаються за допомогою програм, проєктів і бюджетів, розроблених для кожного постійного функціонального підрозділу підприємства: цеху, бригади, ферми, заводу, СОБ тощо, і розраховані на календарний строк виконання: короткострокові на рік і менше: тиждень, місяць, квартал, сезон; середньострокові (тактичні) – від одного до 3-х років; довгострокові – понад 3 роки. Контроль за поточними планами будується в кінцевому підсумку порівняно фактичного і планового прибутку, резервів його зростання.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проєктів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість у майбутньому. Стратегічна діяльність реалізується через програми, проєкти і бюджети, які розробляються інакше, ніж поточні.

По-перше, такі проєкти обмежені в часі і потребують спільної участі всіх або більшості функціональних служб, розробляються тимчасовими організаційними формуваннями. Після завершення чергового проєкту команда, що його виконувала, розпускається, а її учасники повертаються у свої підрозділи або перегруповуються, щоб розпочати новий проєкт.

По-друге, стратегічні проєкти, на відміну від поточних, мають різні (не календарні) строки виконання, а контроль за стратегічною діяльністю будується стосовно до ризику.

Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить насамперед від мобільності зовнішнього середовища. Якщо попит на ринках збуту продукції стабільно зростає, технологія виробництва теж залишається стабільною і переваги споживачів змінюються повільно – пріоритет надається оперативній діяльності і, відповідно, оперативному (поточному) плануванню. Якщо ж зовнішнє середовище надто мінливе, нестабільне (як в Україні) і рівень попиту близький до насичення, то пріоритет надається стратегічній діяльності і стратегічному плануванню, альтернатива якому – банкрутство.

Зміна організаційної структури управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Організаційні системи управління на підприємствах, особливо в Україні, створювались згідно з потребами у поточній діяльності, а тому, як правило, налаштовані на розв'язання оперативних проблем. Щоб провести, відповідно до стратегічного плану підприємства, стратегічні зміни, які потребують значних зусиль, існуючі ОСУ варто переглянути. Наслідком перегляду має стати їх пристосування до одночасного розв'язання як оперативних, так і стратегічних завдань або навіть створення спеціальних формувань, які б систематично і професійно розв'язували стратегічні проблеми. Тут широке поле для творчості.

Розглянемо основні ОСУ і зауважимо, які найнеобхідніші зміни в них варто провести у зв'язку з впровадженням стратегічного планування. Хто має реалізовувати, контролювати і, що досить важливо, постійно переглядати стратегічні плани залежно від різких змін середовища.

Лінійна ОСУ (елементарна). Застосовується, як правило, на невеликих підприємствах. Дворівнева: керівник особисто управляє всіма підрозділами. Із введенням стратегічного планування на нього покладається також організація і контроль стратегічної діяльності. Переваги – оперативність, узгодженість. Недоліки – перевантаженість керівника, що призводить до поверховості і серйозних упущень. Отже, обов'язки стратегічного управління і контролю за стратегічним планом варто покласти на першого заступника

керівника, обумовивши це посадовою інструкцією і контрактом. Крім того, оперативний контроль за стратегічним планом персонально покладається на конкретного працівника економічної служби чи служби маркетингу, якщо така є.

Функціональна ОСУ. Передбачає розподіл праці і спеціалізацію. Тут керівник управляє функціональними підрозділами: службою маркетингу, інженерно-технологічною, економічною, фінансовою, дослідно-конструкторською та іншими службами. А останні виходять на виробничі підрозділи. Переваги – компетентне керівництво. Недоліки – суперечливість, неузгодженість розпоряджень, що надходять з функціональних служб, міжфункціональні конфлікти. З введенням стратегічного планування на першого керівника можна покласти обов'язки загального контролю за корпоративною стратегією. Крім того, нарівні з іншими функціональними службами створити ще одну – відділ стратегічного розвитку підприємства, який може очолити, які інші служби, відповідний заступник директора.

Лінійно-функціональна ОСУ. Це така структура, коли управління здійснюється за лінійною схемою (директор – цех – бригада – зміна), а функціональні служби лише допомагають лінійним керівникам у компетентному управлінні, уже не маючи управлінських повноважень. Переваги мають в умовах незначних змін середовища і полягають вони в оперативності та компетентності. В умовах нестабільності ці переваги втрачаються і така ОСУ стає непридатною, оскільки збільшується тривалість розробки і погоджень рішень, що веде до помітних втрат. Тому у процесі стратегічного планування можна також додати ще один функціональний підрозділ, який буде керувати стратегічними змінами, а загальний стратегічний контроль залишити за директором чи відповідним заступником.

Дивізіональна ОСУ. Застосовується на підприємствах, які мають самостійні підрозділи – СБЦ або СОБ. Їм надається право не лише самостійно організовувати оперативну діяльність за названими вище ОСУ, але і стратегічну. Однак корпоративний стратегічний план контролює генеральний директор і відповідний

відділ стратегічного розвитку, очолюваний заступником генерального директора. Переваги – гнучке реагування на зміни в середовищі, швидкість прийняття рішень і їх висока якість. Недоліки – висока чисельність апарату управління.

Проєктно-матрична ОСУ. За такою структурою оперативні і стратегічні проблеми розмежовуються. До функціональної чи дивізіональної ОСУ добавляється відділ щодо управління стратегічними проєктами. Тобто створюються два напрями управління: а) вертикальний – управління лінійними структурними підрозділами і б) горизонтальний – управління проєктами. До реалізації стратегічних проєктів залучаються фахівці і ресурси різних підрозділів. Проєкти, як зазначалося, – тимчасові структури. Переваги – висока гнучкість управління та орієнтація на інновації. Недоліки – збільшення чисельності управлінського персоналу та кількості інформаційних потоків, конфлікти через невизнання принципу єдиноначальності.

У результаті вибір певної ОСУ залежить:

1. Від розміру підприємства і номенклатури продукції. Чим більший розмір, тим більше рівнів управління і можливостей створення окремого відділу стратегічного управління.

2. Від географічного розміщення – ізольованим регіонам варто надавати самостійність, переходити до дивізіональних ОСУ.

3. Від технології – ОСУ будується на певній технології, але повинна сприяти оновленню продукції.

4. Від ставлення менеджерів і власників до ОСУ – багато залежить від того, яким ОСУ вони надають переваги.

5. Від динамізму зовнішнього середовища – чим він вищий, тим більш гнучкою має бути ОСУ.

6. Від відповідності стратегії, що реалізується на підприємстві.

Зміна організаційної культури і стилю управління відповідно до потребу реалізації стратегії

Поряд з ОСУ на ефективність впровадження стратегії значною мірою впливає організаційна культура, стиль управління підприємством.

Організаційна культура – це певна філософія, певні постулати віри, що оволодівають більшістю працівників, щодо того, як досягти цілей; це певні естетичні стандарти, які домінують на підприємстві. Наприклад, віра, що охайність і ввічливість персоналу сприяють іміджу фірми.

У склад організаційної культури входять: норми поведінки на виробництві, яких добровільно дотримується більшість персоналу, атмосфера у стосунках між працівниками, поведінкові ритуали (посвячення у професію, відмічання першої зарплати тощо), сленгові вислови, бренди, правила «гри», домінуючі цінності і філософія підприємства.

Організаційна культура буває двох видів:

а) природна, яка формується стихійно, без втручання керівництва;

б) штучна – сформована цілеспрямовано керівництвом. Причому варто відмітити, що елементи нової організаційної культури можна прищепити набагато швидше і дешевше, ніж змінити природну організаційну культуру чи оргструктуру фірми.

Організаційна культура проявляється:

а) у стилі відносин між працівниками;

б) у стилі прийняття рішень;

в) у стилі управління змінами і крупними невідкладними проблемами;

г) у ставленні до історії підприємства;

д) в установлених формальних процедурах.

Чинники, під впливом яких формується організаційна культура:

а) точки концентрації уваги вищого керівництва (від того, на що звертає насамперед увагу вищий керівник, формуються певні норми й адекватна поведінка всього персоналу);

б) реакція керівництв на критичні ситуації;

в) особиста поведінка керівників, їх ставлення до службових обов’язків;

г) критерії стимулювання працівників;

д) критерії відбору, розстановки, просування і звільнення працівників (наприклад, якщо це відбувається під впливом особистої відданості, породжується підлабузництво тощо).

А ще серйозно появляються і вторинні чинники: зміна структури підприємства (делегування повноважень, рівень довіри, свободи в діях тощо), процедури поширення інформації, дизайн приміщень, факти з історії підприємства, що зіграли будь-яку суттєву роль та ін.

Знаючи сутність, форми, прояви і чинники організаційної культури, керівництву підприємства з переходом до стратегічного планування й управління варто формувати нові елементи організаційної культури, адекватні новому, стратегічному мисленню.

Зокрема, потрібно наполегливо впроваджувати у свідомість колективу такі стандарти поведінки, що найбільш сприяють становленню ринкових відносин і стратегічної поведінки. Йдеться про:

– створення єдиної, зрозумілої для всіх стратегічної термінології;

– створення чіткого безболісного механізму регулярної зміни структури для управління стратегічними проєктами, механізму наділення владою і позбавлення цих прав, закріплення певного статусу за окремими працівниками;

– розробка оцінок стратегічної поведінки працівників;

– формування організаційної культури адекватної місії підприємства через формалізовані положення про сенс існування підприємства, його філософію;

– формування чесності і порядності у конфліктах інтересів, дотриманні законодавства, стосунках із клієнтами і всіма стейкхолдерами, в отриманні та використанні інформації тощо;

– впровадження конфіденційності стосунків;

– управлінні цінами, контрактами, рахунками тощо; створення у свідомості персоналу меж між стратегічною та оперативною діяльністю;

– встановлення норм, які регулюють неформальні стосунки.

Організація стратегічних змін на підприємстві

Завершивши стратегічне планування, прийнявши до реалізації стратегічні проєкти, паралельно з формуванням адекватних стратегічному управлінню організаційних структур і культури наполегливо проводять стратегічні зміни, долаючи потужний опір.

Стратегічні зміни – це зміни, пов'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, товару чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні зміни на підприємстві бувають трьох рівнів.

I. Помірні зміни – коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок. Тобто проходять зміни переважно в маркетингу.

II. Радикальні зміни – пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його поділом чи злиттям з аналогічною фірмою. Зміни тут відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо.

III. Докорінна реорганізація – це зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь. Тут зміни носять докорінний характер: у номенклатурі, ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

Будь-яка зміна, як відомо, зустрічає опір. Тим більше стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим докласти особливих зусиль:

а) на передбачення характеру, направленості і сили опору, форм його прояву;

б) до послаблення опору;

в) проведення стратегічних змін.

Опір передбачають за комбінацією двох параметрів:

а) прийняття чи неприйняття змін, тобто наявність опору;

б) форма опору (відкрита чи прихована).

З'ясовують це шляхом співбесід з окремими працівниками чи групами, анкетування, проведення нарад, зборів колективів тощо.

Для подолання опору і проведення стратегічних змін, залежно від ситуації і організаційної культури, що існує чи формується, менеджери використовують такі стилі керівництва.

Конкурентний – акцент робиться на силу, примус, людину примушують без особливих роз'яснень діяти так, як вимагає стратегія. Розв'язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного.

Компроміс – помірна наполегливість менеджерів, намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватися з тими, хто виступає проти змін.

Співробітництво – менеджери проводять зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір.

Пристосування – намагання співпрацювати з опонентами під час досить слабкого наполягання на проведенні змін.

Самоліквідація – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір, і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін; має місце самовплив.

Нарешті, методи, що застосовуються у процесі проведення стратегічних змін, можуть бути такими.

1. Примушування – коли стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском. Застосовується в умовах гострого дефіциту часу. Переваги – швидкість. Недоліки – значний опір, значні моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

2. Переконання і залучення – коли персонал переконують у необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з послідуючими методами і в тих самих умовах. Переваги – персонал іде на зміни свідомо, поводиться добросовісно, а отже, сприяє змінам. Недоліки – повільність.

3. Адаптаційний – коли створюють умови для звикання до змін. Застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги – невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки – повільність змін.

4. Кризовий – коли зміни проводять у надто мінливому і непередбачуваному середовищі, що загрожують існуванню підприємства. Тобто проводять в умовах загрози виживанню. Переваги – низький опір, оскільки страх перед банкрутством

вищий, ніж перед змінами, має місце навіть підтримка змін. Недоліки – ризик провалу.

5. Метод управління опором – застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати примушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто застосовується в умовах помірної терміновості змін, під час переривчастих змін середовища, що постійно повторюються. Переваги – невисокий опір, пристосування до часу, значне зростання досвіду. Недоліки – складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно.

Контроль і коректування стратегічного плану

Під час здійснення на основі стратегічного плану стратегічних змін виявляються помилки, допущені на певних етапах його формування або ж унаслідок різкої, непрогнозованої зміни середовища, окремі достатньо обґрунтовані елементи плану стають малоефективними, а то й шкодять стратегічному розвитку.

Отже, логічно виникає гостра необхідність постійного контролю і коректування стратегічного плану в процесі його реалізації. При цьому інколи здійснюють зворотний зв’язок, повертаючись навіть до перегляду місії чи окремих цілей, повертаються на певні етапи формування стратегії і роблять нові додаткові розрахунки та коректування стратегічного плану. Означене варто мати на увазі, здійснюючи реалізацію стратегії, розробити відповідні форми і розмістити відповідно кадри.

Питання для самоперевірки

1. Альтернативні стратегії зростання.
2. Альтернативні стратегії скорочення.
3. Загальноконкурентні стратегії.
4. Стратегічна піраміда корпорацій.
5. Концепції розробки корпоративної стратегії підприємства.
6. Мішані стратегії та їх особливості.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. SWOT-аналіз.
2. Альтернативні стратегії зростання.
3. Альтернативні стратегії скорочення.
4. Впливи і протиріччя як джерела розвитку соціально-економічних систем.
5. Двоїстий симплекс-метод.
6. Загальні фінансові стратегії.
7. Загальноконкурентні стратегії.
8. Інтеграційний метод.
9. Класифікація та ранжування фінансових стратегій.
10. Класичні методи оптимізації.
11. Концептуальні положення управління розвитком підприємства.
12. Концептуальні положення фінансового розвитку підприємства.
13. Концепції розробки корпоративної стратегії підприємства.
14. Концепція управління фінансовим розвитком соціально-економічної системи.
15. Корпоративна стратегія підприємства.
16. Матриця балансу «життєвих циклів» продуктів.
17. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.
18. Метод відсікання.
19. Метод гілок та кордонів.
20. Метод динамічного програмування.
21. Метод розподілу ресурсів між філіями підприємства.
22. Метод штучного базису.
23. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії.
24. Мішані стратегії та їх особливості.
25. Особливості розвитку українських підприємств в умовах економіки, що трансформується.

26. Принципи систем, що розвиваються.
27. Проблеми розвитку економіки України.
28. Процес розробки стратегії.
29. Симплексний метод.
30. Системологічні передумови теорії розвитку систем.
31. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
32. Стратегії фінансової підтримки.
33. Стратегічна піраміда корпорацій.
34. Стратегічна прогалина.
35. Стратегічний набір підприємства, його складові.
36. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
37. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком.
38. Управління цілями розвитку підприємства.

ТЕСТИ

1. Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:

а) способи формування довгострокових цілей;

б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;

в) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;

г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

2. Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:

а) організаційним;

б) психологічним;

в) довгостроковим;

г) аналітичним.

3. Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:

а) відхід від уяви, що майбутнє підприємство має бути кращим, ніж сьогодні;

б) планування від досягнутого рівня;

в) контроль за відхиленнями;

г) в основі планування – екстраполяційні прогнози.

4. Що не входить у визначення «стратегія підприємства»:

а) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;

б) визначення місії і цілей підприємства;

в) врахування можливостей підприємства;

г) постійне отримання високих прибутків.

5. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:

а) бізнесова;

б) конкурентна;

в) портфельна;
г) функціональна.

6. Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:
а) конкурентна;
б) ділова;
в) бізнес-стратегія;
г) всі відповіді правильні.

7. Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:
а) стратегічні напрями розвитку кожного підрозділу;
б) зміна структури підприємства;
в) цінова політика;
г) розподіл ресурсів між складовими підприємства.

8. На що спрямована конкурентна стратегія:
а) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напряму;
б) на завоювання сильних конкурентних позицій;
в) на розвиток маркетингу;
г) правильні відповіді а) і б).

9. Операційні стратегії – це:
а) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
б) стратегії для кожного функціонального напряму;
в) обидві відповіді неправильні;
г) правильна відповідь б).

10. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:
а) у процесі реалізації стратегії;
б) після стратегічного аналізу;
в) після розробки тактичних і операційних планів;
г) усі відповіді правильні.

11. На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:

а) на першому;
б) на другому;
в) на третьому;
г) на четвертому.

12. Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:

а) від рівня організації його розробки;
б) від рівня підготовки вищого керівництва;
в) від рівня стратегічного мислення кадрів;
г) всі відповіді правильні.

13. Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект:

а) конкурентна;
б) підприємницька;
в) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
г) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької.

14. Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:

а) конкурентна поведінка;
б) підприємницька поведінка;
в) поступова поведінка;
г) усі відповіді неправильні.

15. Стратегія підприємства – це:

а) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
б) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
в) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
г) усі відповіді правильні.

16. Потреба у розробці стратегії підприємствами викликана:

а) насиченням світового ринку;

б) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;

в) нестабільністю ринкового середовища;

г) усі відповіді правильні.

17. Стратегічний контекст у діяльності підприємства означає:

а) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;

б) розробку стратегії підприємства;

в) діяльність у турбулентному середовищі;

г) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.

18. Стратегічні ОСУ характеризуються:

а) ієрархічністю, чітким розподілом праці;

б) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;

в) централізованим механізмом контролю;

г) усі відповіді правильні.

19. Зовнішнє середовище підприємства – це:

а) все, що перебуває за межами підприємства;

б) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;

в) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;

г) усі умови і фактори, що перебувають за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

20. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

а) через створення певної атмосфери бізнесу;

б) через мікросередовище;

в) безпосередньо;

г) усіма трьома шляхами.

21. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

а) створюючи певну атмосферу;
б) безпосередньо;
в) опосередковано;
г) через макросередовище.

22. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

а) загрози;
б) можливості;
в) критичні для підприємства фактори;
г) усе назване вище.

23. Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить від:

а) сил конкуренції, що діють у галузі;
б) вибору типу конкурентної стратегії;
в) першого і другого;
г) а) і б).

24. Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):

а) клієнти і постачальники;
б) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
в) загрози з боку товарів-субститутів;
г) загрози середовища.

25. Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:

а) стратегія високої якості;
б) стратегія низьких витрат;
в) стратегія зростання;
г) правильні відповіді а) і б).

26. Конкурентна перевага означає:

а) обов'язково значні розміри підприємства;

б) тривалий період перебування на цьому ринку;

в) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;

г) правильні відповіді а) і б).

27. Що не належить до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

а) дешева робоча сила;

б) унікальна технологія;

в) стійка конкурентоспроможність;

г) високий імідж підприємства.

28. Яку з названих загроз варто усувати насамперед:

а) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;

б) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;

в) ймовірність якої середня і, як наслідок, «легкі удари»;

г) як наслідок, «легкі удари» і ймовірність реалізації низька.

29. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:

а) багатоваріантність;

б) взаємообумовленість факторів;

в) висока ефективність;

г) невизначеність.

30. Чому українським спеціалістам варто невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:

а) через відсутність такого досвіду;

б) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;

в) тому, що більшість підприємств стали приватними;

г) правильні відповіді а) і б).

31. Конкурентне середовище – це:

а) конкуренти;

б) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;

в) обидві відповіді правильні;

г) правильна відповідь б).

32. Найбільш точне визначення, що означає конкурентний аналіз, таке:

а) вивчення середовища підприємства;

б) формування конкурентної стратегії;

в) прогнозування конкуренції;

г) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі.

33. Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:

а) високої якості і низьких цін;

б) низьких витрат і спеціалізації;

в) стратегії, що мають універсальне застосування;

г) усі визначення правильні.

34. Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:

а) не всі підприємства у галузі є конкурентами;

б) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;

в) обидві відповіді правильні;

г) правильна відповідь б).

35. Що не входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту»:

а) визначення ключових факторів успіху (КФУ);

б) пошук невдоволених потреб;

в) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;

г) усе перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту».

36. Стейкхолдери – це:

а) зовнішні партнери;

б) компаньйони;

в) постачальники;

г) усі відповіді правильні.

37. Найбільш важливий критерій оцінки роботи з постачальниками – це:

а) економічна ефективність їх діяльності;

б) їх купівельна спроможність;

в) невисока від них залежність;

г) усі відповіді правильні.

38. Що є метою діагностики внутрішнього середовища:

а) можливості і загрози;

б) рівень виробництва і збуту;

в) рівень прибутковості;

г) сильні і слабкі сторони.

39. Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:

а) низька собівартість;

б) відсутність довгострокових боргів;

в) помпезне приміщення офісу;

г) значне енергомістке виробництво.

40. Профіль середовища – це:

а) оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою;

б) оцінка кожного фактора макро- і мікросередовища в балах;

в) оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;

г) усі відповіді правильні.

41. За допомогою SWOT-матриці встановлюють:

а) зв'язки між сильними сторонами і можливостями середовища;

б) зв'язки між слабкими сторонами і загрозами середовища;

в) зв'язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами середовища;

г) зв'язки між можливостями і слабкими сторонами.

42. Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:

а) взаємодію підсистем і елементів цього середовища;

б) оцінку стану підсистем і елементів середовища;

в) системний вплив підсистем та елементів на рівень і ефективність виробництва та конкурентоспроможність;

г) усі відповіді характеризують поняття діагностики.

43. Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:

а) важливістю цього середовища;

б) взаємопов'язана дія факторів має в результаті інші якості, ніж якщо б фактори діяли ізольовано;

в) складністю внутрішнього середовища;

г) усі відповіді неправильні.

44. Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:

а) сильні і слабкі сторони;

б) сильні сторони і загрози;

в) можливості і слабкі сторони;

г) можливості і загрози.

45. Як називають процес виділення у складі підприємства як системи, підсистем (аспектів) і елементів (факторів):

а) диверсифікацією;

б) диференціацією;

в) аналізом;
г) декомпозицією.

46. Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішнього середовища:
а) схеми інформаційних потоків;
б) штатний розпис;
в) накази директора;
г) дані про партнерів і постачальників.

47. Якщо проаналізувати вплив усіх факторів внутрішнього середовища зокрема, то в результаті отримаємо:
а) цілісну картину стану внутрішнього середовища;
б) можливість зробити неправильні висновки;
в) обидві відповіді правильні;
г) обидві відповіді неправильні.

48. Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:
а) мету розв'язання проблеми і заходи щодо її досягнення;
б) цільовий аналіз;
в) функціональний аналіз;
г) функціонально-цільовий аналіз.

49. Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:
а) побудова «дерева цілей»;
б) побудова «дерева робіт»;
в) побудова «дерева проблем»;
г) спосіб діагностики.

50. Складні цілі і функції декомпонуються доти, доки:
а) не будуть реалізовані;
б) не забезпечать реалізації стратегії;

в) їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;

г) усі відповіді правильні.

51. Правило системності зміни чи визначення показників цілей та функцій свідчить:

а) усім цілям повинні відповідати функції щодо їх реалізації;

б) показники цілей і функцій нижчого порядку варто змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;

в) функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;

г) усі відповіді правильні.

52. Чому ціль, доведена виробничими цехами в обсягах валового виробництва, не сприятиме цілі вищого порядку – отриманню максимальних прибутків:

а) тому, що вона розпорошується;

б) тому, що стилі управління у різних цехах різні;

в) тому, що ці показники не співмірні;

г) тому, що ціль нижчого порядку затратна.

53. Слабка сторона підприємства означає:

а) невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;

б) невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;

в) невідповідність конкурентного середовища цілям;

г) невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства.

54. Яке співвідношення між поняттями «слабка сторона» і «стратегічна проблема»:

а) поняття «слабка сторона» включає поняття «стратегічна проблема»;

б) це тотожні поняття;

в) поняття «стратегічна проблема» включає поняття «слабка сторона»;

г) ці поняття ідентиферентні.

55. Стратегічні ресурси – це:

а) засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;

б) основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;

в) засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;

г) усі відповіді правильні.

56. За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:

а) потребу у стратегічних ресурсах;

б) слабкі сторони і проблеми підприємства;

в) проводять SWOT-аналіз;

г) відносну значущість кожного окремого фактора.

57. SWOT-аналіз – це:

а) виявлення вагомості кожного фактора середовища;

б) встановлення зв’язків між важливими можливостями, загрозами, сильним і слабкими сторонами;

в) порівняння можливостей сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;

г) усі формулювання в цілому дають правильну відповідь.

58. Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу, є:

а) складність середовища;

б) непередбачуваність середовища у ринкових умовах;

в) існування середовища як системи;

г) усі відповіді правильні.

59. На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:

а) перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;
б) їх парні комбінації;
в) можливі стратегії підприємства;
г) усі відповіді неправильні.

60. Заздалегідь відстежена загроза може:

а) перерости у свою протилежність;
б) стати перевагою;
в) перерости у слабкість підприємства;
г) правильні відповіді а) і б).

61. Місія підприємства розрахована насамперед:

а) на зовнішнє середовище;
б) на внутрішнє середовище;
в) на конкурентів і постачальників;
г) на персонал підприємства.

62. Матриця «продукт-ринок» використовується:

а) під час розподілу інвестицій між СОБ;
б) у разі вибору бізнесу залежно від ризику;
в) у процесі формування портфеля бізнесів;
г) усі відповіді правильні.

63. Що з названого не може бути місією підприємства:

а) «Людям – дешеве взуття»;
б) «Смакує по-домашньому»;
в) «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
г) «Висока якість – наш девіз».

64. У чому найвище призначення місії підприємства;

а) бути базою для відносин з партнерами;
б) слугувати базою для розробки взаємоузгоджених цілей і всіх планів підприємства;
в) слугувати об’єднуючим фактором дій персоналу;
г) усі відповіді правильні.

65. Що найповніше характеризує цілі підприємства:

а) майбутній бажаний стан підприємства;

б) орієнтир поведінки всіх працівників;

в) конкретний бажаний кінцевий стан усіх сфер діяльності;

г) усі характеристики в комплексі.

66. У чому різниця між місією і цілями підприємства:

а) у конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;

б) у конкретності визначень і вимірюваності кількісними чи якісними параметрами;

в) обидві відповіді правильні;

г) обидві відповіді неправильні.

67. У яких сферах не встановлюються цілі підприємства:

а) у сфері податків;

б) у сфері доходів і позиції на ринку;

в) у сфері менеджменту;

г) у соціальній сфері.

68. Яку функцію з названих не можуть виконувати цілі:

а) критерію для прийняття рішень;

б) рекламування товару;

в) контролю;

г) координуючу і мотивуючу.

69. Побудова ієрархії цілей означає:

а) формування «дерева цілей», ранжування;

б) етап процесу формування цілей;

в) конкретизація цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;

г) усі відповіді правильні.

70. На якому рівні на «дереві цілей» містяться цілі функціональних підрозділів:

а) на першому;
б) на другому;
в) на третьому;
г) на четвертому.

71. До яких видів зв'язків між цілями підприємства належать конфліктні цілі:

а) горизонтальні;
б) вертикальні;
в) оперативні;
г) тактичні.

72. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:

а) потребою у формуванні іміджу у клієнтів;
б) потребою в об'єднанні і скоординуванні дії персоналу;
в) наявністю виробничо-комерційної таємниці;
г) усі відповіді у сукупності найбільш повно відображають необхідність розробки місії.

73. Чому не може слугувати місією підприємства його висока прибутковість:

а) прибуток – функція попиту;
б) основне джерело прибутку міститься у зовнішньому середовищі;
в) прибуток споживача не цікавить;
г) усі відповіді правильні.

74. Чи може місія включати основні цілі підприємства:

а) так;
б) ні;
в) так, але подані через якісні характеристики;
г) так, але лише найважливіші.

75. Цілі підприємства, порівняно з його місією, повинні:

а) мати конкретні вираження бажаних результатів і строків;

б) бути кількісно вимірюваними;

в) направлені на покращення використання ресурсів;

г) усі відповіді правильні.

76. Мета підприємства – це:

а) найважливіші цілі, які найбільш точно відображають бажаний кінцевий стан підприємства;

б) місія і цілі підприємства у їх єдності;

в) кінцевий стан підприємства;

г) усі відповіді правильні.

77. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:

а) досягаються;

б) не досягаються;

в) досягаються у сприятливих умовах;

г) правильні відповіді а) і в).

78. Ієрархія цілей – це:

а) їх ранжування;

б) конкретизація цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня;

в) побудова «дерева цілей»;

г) усі відповіді правильні.

79. Під коректуванням цілей підприємства розуміють:

а) їх частковий перегляд і уточнення;

б) усунення конфлікту цілей;

в) перегляд усіх цілей у зв’язку з різкою зміною середовища підприємства;

г) уточнення цілей у новій ситуації.

80. Способи розв’язання конфлікту цілей:

а) злиття або домінування;

б) компроміс або розведення їх за часом і сферами;

в) обидві відповіді правильні;

г) обидві відповіді неправильні.

81. Що не належить до горизонтальних зв'язків між цілями:

а) декомпозиція цілей;

б) індиферентні цілі;

в) гармонічні або ідентичні цілі;

г) конфліктні цілі.

82. Що є основним завданням корпоративної стратегії:

а) визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;

б) формування основного напряму розвитку підприємства і його СОБ;

в) встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації цієї стратегії;

г) усі відповіді правильні.

83. Як ще називають корпоративну стратегію:

а) загальною;

б) діловою;

в) бізнесовою;

г) конкурентною в мультибізнесових підприємствах.

84. Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:

а) злиття;

б) поглинання;

в) фокусування;

г) створення СП.

85. Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у випадку:

а) перебування товару на стадії зростання;

б) перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;

в) нерегулярних закупок виходу товару на ринок;

г) усі відповіді неточні.

86. Що не належить до стратегії скорочення:

а) поглинання;

б) розворот;

в) ліквідації;

г) відокремлення.

87. Стратегія розвороту застосовується, коли:

а) відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;

б) підприємство досягло критичної точки;

в) підприємство ще не досягло критичної точки, хоча працює неефективно;

г) підприємство досягло найвищої точки у розвитку.

88. Стратегічний аналіз – це:

а) формування стратегічного плану;

б) аналіз середовища підприємства;

в) створення бази даних про середовище підприємства;

г) усі відповіді правильні.

89. Портфельну стратегію розробляють:

а) у мультибізнесовому підприємстві;

б) в однобізнесовому підприємстві;

в) для кожної стратегічної сфери бізнесу;

г) для кожного підрозділу.

90. Мета портфельного аналізу:

а) досягти синергізму;

б) досягти конкурентних переваг;

в) правильні обидві відповіді;

г) неправильні відповіді а) і б).

91. Стратегія розвороту поводиться у випадках, коли:

а) підприємство чи СОБ досягли критичної точки;

б) відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;

в) підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;

г) підприємство – банкрут.

92. Стратегічні альтернативи – це:

а) можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ у рамках базових корпоративних стратегій;

б) основні напрями розвитку підприємства;

в) корпоративна, конкурентна, функціональна й операційна стратегії підприємства;

г) усі відповіді неправильні.

93. Стратегічна альтернатива «економія витрат» належить переважно до базової корпоративної стратегії:

а) обмеженого зростання;

б) стабілізації;

в) скорочення;

г) правильні відповіді а) і б).

94. Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» означає:

а) повне скорочення бізнесу;

б) певне скорочення бізнесу з метою відновлення у перспективі;

в) банкрутство;

г) правильні відповіді а) і в).

95. Метод розриву означає такі дії:

а) ранжування цілей і можливостей за строками;

б) визначення розриву між цілями і можливостями;

в) відбір заходів щодо заповнення розривів;

г) усі відповіді правильні.

96. Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність між:

а) цілями і можливостями підприємства;

б) обсягами виробництва і собівартістю продукції;

в) виробничими витратами і прибутковістю;

г) обсягами виробництва і цілями.

97. Відповідно до кривої досвіду основним завдання стратегії підприємства повинно стати:

а) розширення власної частки ринку;

б) зростання чисельності СОБ;

в) зростання дешевого асортименту;

г) усі відповіді неправильні.

98. Модель ЖЦТ демонструє залежність між:

а) стадіями життєвого циклу і часом;

б) фазами ЖЦТ та обсягами збуту, прибутку й іншими параметрами;

в) обсягами збуту і прибутку в розрізі стадій ЖЦТ;

г) усі відповіді правильні.

99. У фазі ЖЦТ «зрілість» варто застосовувати таку стратегію:

а) скорочення;

б) зростання;

в) обмеженого зростання;

г) швидкого зростання.

100. Підприємство буде працювати стабільно й ефективно, якщо його товар перебуватиме у фазі:

а) зрілості;

б) насичення;

в) у різних фазах одночасно;

г) зростання.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства:

а) сформувати (вибрати), власне, основний напрям діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Декомпозиція системи означає виділення в складі системи підсистем і елементів.

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові цих цілей і функцій. Себто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції щодо їх досягнення повинні бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, працівника. Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, далі – у функціональні підрозділи всередині СОБ, потім у підрозділи і

функціональні служби нижчого порядку і, нарешті, до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає обновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання), і часткою доходів, що направляється на інвестування (нагромадження капіталу).

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень, ефективність виробництва і конкурентоспроможність підприємства та виявлення його сильних і слабких сторін.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, оптимальний варіант відбору та майбутній стан підприємства у разі реалізації обраної стратегії.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

Загальні конкурентні стратегії у галузі (за Портером) – це такі стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві.

Ієрархія стратегій – означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, які складають стратегію підприємства в цілому.

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічному періоді.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні, вищому середнього, щодо галузі завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері чи напрямі діяльності.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат за всім ланцюгом цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямах його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Конкурентний аналіз означає визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках за певний проміжок часу.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, порівняно низькою ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна – якість, відповідністю умовам цього ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю на краще її основних характеристик від аналогічних у конкурентів. Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

Конкурентостійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів, сповна використовуючи при цьому власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, усуваючи слабкі власні сторони і загрози зовні.

Корпоративна, або загальна, стратегія підприємства визначає загальний напрям його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % щоразу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії. Тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, але створюють певне сприятливе чи несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Маркетингова стратегія (одна із функціональних) визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства, на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Метод «мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. За формою названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної

діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та альтернативних стратегій.

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством на пряму.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в цьому бізнесі, регіоні, суспільстві.

Модель «продукт-ринок» являє собою матрицю, за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються цього підрозділу.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість посад, завдань, повноважень і відповідальності персоналу підприємства.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Планування – це аналітична робота щодо визначення цілей, яких підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення.

Політика підприємства означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямів його діяльності.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство працюватиме в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства й означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а отже, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямів діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства з огляду на умови середовища.

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних та оперативних планів, їх програм, проєктів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів для отримання цільового поточного прибутку.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми – це детально відпрацьовані основні напрями реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші.

Проєкти – основні форми реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців з подібними параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством як цільовий ринок.

Синергізм – це ефект сумісної діяльності, вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. У діловій зарубіжній літературі це поняття називають ефектом «2 + 2 = 5» для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший, ніж проста сума ефектів складових частин.

Стейкхолдери – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку цього підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проєктів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість у майбутньому.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати, тому є об’єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності.

Тобто СОБ має власні можливості майбутнього зростання виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає, по суті, формування стратегічного плану підприємства.

Стратегічний контекст у діяльності підприємства означає виділення двох напрямів у його діяльності: а) поточна, операційна діяльність, направлена на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, направлена на майбутню прибутковість. Остання і є стратегічним контекстом діяльності підприємства.

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проєкти і бюджети реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ у рамках кожної з трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Стратегічні зміни – це зміни, пов’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, товару чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень

НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема його цілі.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають у стадії насичення і спаду ЖЦТ, і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегія диференціації ринку – це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних щодо створення певного іміджу товару.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб усіх основних груп покупців шляхом удосконалення технології виробництва.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат за всім ланцюгом цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямах його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія оптимальних витрат – це конкурентна стратегія, яка об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за втратами і широкою диференціацією та орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їх гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару.

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень щодо їх досягнення з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей у разі усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про перебування на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на цьому ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж та отримуваних прибутків, і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога більш довгого періоду. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегія упередження – це конкурентна стратегія, що найбільш часто використовується у галузях, які перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу, і полягає у створенні

потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою). Це одна з можливих конкурентних стратегій.

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і коротко-строкові плани щодо раціонального використання ресурсів у рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподілу і постійного контролю за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проєктів.

Фінансовий план, або бюджет – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Функціональні стратегії – це стратегії, що забезпечують та визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер), і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

FOREWORD

A distinctive feature of the late XX – early XXI centuries are the processes of progressive globalization, which are gradually erasing regional and national borders, forming a single integrated space, characterized by the presence of coevolutionary effects. Under these conditions, the development of complex socio-economic systems depends not so much on their internal real and potential capabilities, but on the influences and fluctuations of the dynamically changing market environment. That is why it is extremely important to predict development and know the strategies for its implementation. Applicants for higher education sometimes do n

ot understand the key concepts of economic development and financial growth strategies that need to be applied when performing these types of work. In this context, it should be noted that the search and testing of development strategies of both enterprises and the state – is the main way to acquire, increase and update knowledge about competent management of the state as a whole and the enterprise in particular.

Financial strategies of economic development management is a discipline of the cycle of professional training of specialists in the field of knowledge 07 «Management and Administration», based on the educational-professional program «Public Finance Management» of the second (master's) level of specialty 072 «Finance, Banking and Insurance» in which analyzes the strategies of economic development and financial growth at the macro- and microeconomic levels.

In this context, it should be noted that the search for and testing of development strategies for both enterprises and the state is the main way to acquire, increase and update knowledge on competent management of the state as a whole and the enterprise in particular.

The purpose of the discipline «Financial strategies for economic development management» is to provide students with skills in the selection, testing and testing of strategies for the development of financial systems.

Tasks of the discipline:

– to give a holistic view of development strategy as a system of knowledge;

– to consider in general terms the methodology of testing and optimal selection of development strategy;

– to state the essence of general and specific scientific methods and principles of research of financial relations, phenomena and processes;

– to give an idea of the information base of financial development strategies;

– to give special knowledge and skills to orientate independently in financial processes, to learn to reveal and generalize facts, to draw conclusions, to substantiate recommendations, to reveal regularities in financial science and to be able to test and choose strategies of economic development.

The object of the discipline is economic relations in the field of implementation of financial strategies for economic development management.

The subject of the discipline is a system of financial measures to manage economic development at the macro and macro levels and the construction of appropriate financial strategies.

The organization of the educational process involves the use of interactive learning technologies within the credit-module system of training. The following methods are also used:

– method of theoretical and practical cognition;

– game (imitation) planning of higher education seekers at seminars and practical classes, which is a kind of role-playing game that stimulates the activity of higher education seekers, teaches them to work in a group of specialists;

– a method of development of system thinking – formation at applicants of higher education of ability and skills to reveal interrelations between separate factors of a problem and to find the optimum decision;

– the method of constructive learning, ie the acquisition by higher education students of practical skills to eliminate specific errors in a particular area of the work.

After studying the course, applicants for higher education must have the following competencies:

1. Ability to abstract thinking, analysis and synthesis.
2. Ability to conduct research at the appropriate level.
3. Ability to make informed decisions.
4. The ability to motivate people and move towards a common goal.
5. Ability to use theoretical and methodological tools for diagnosis and modeling of financial activities of economic entities.
6. Ability to evaluate the effectiveness of scientific, analytical and methodological tools to justify management decisions in the field of finance, banking and insurance.
7. Ability to assess the limits of their own professional competence and improve professional skills.
8. Ability to apply interdisciplinary approaches in solving complex problems and problems in the field of finance, banking and insurance.
9. Decide on the choice of the most effective financial strategy for managing the economic development of the research subject.
10. Assess the financial strategy chosen at the level of the state, region, business entity.
11. Evaluate the effectiveness of anti-crisis measures.

Applicants for higher education will receive the following program results:

1. Use the fundamental laws of finance, banking and insurance in combination with research and management tools for professional and scientific activities.
2. To know at the level of the latest achievements the basic concepts and methodologies of scientific knowledge in the field of finance, banking and insurance.
3. Search, process, systematize and analyze the information needed to solve professional and scientific problems in the field of finance, banking and insurance.
4. Be able to apply innovative approaches in the field of finance, banking and insurance and manage them.

5. Apply management skills in finance, banking and insurance.

6. Carry out diagnostics and modeling of financial activity of business entities.

7. Justify the choice of management decisions in the field of finance, banking and insurance and evaluate their effectiveness taking into account the objectives, existing restrictions, legal and ethical aspects.

8. Assess the degree of complexity of tasks in planning activities and processing its results.

Methods and forms of teaching include lectures (taught in English and explained in Ukrainian), seminars (in English and Ukrainian), independent and individual counseling, consideration and analysis of situational tasks, cases, application of information technology and elements of distance learning in Moodle system. In particular, such methods as explanatory-illustrative, search, problem, problem-search, etc. are used.

Organization of current control and final control of knowledge. Current control is carried out in the form of oral and written interviews at seminars, participation in trainings, preparation of individual tasks, writing tests. The final control is provided in the form of a tests.

The textbook corresponds to the work program of the discipline and contains 6 themes.

THEME 1
DEFINITION OF FINANCIAL STRATEGY. THE BASIC FINANCIAL STATEMENTS

1.1. Identify the revenue sources used by the federal, state, and local governments.

1.2. Contrast government revenue sources with non-profit revenue sources like donations and earned income.

1.3. Identify public organizations'main spending areas, and the division of that spending across the government, non-profit, and for-profit sector.

1.4. Show how similar governments pay for similar services in quite different ways.

1.5. Identify some of the «macro-challenges» that will shape public organizations'finances well into the future.

Key terms: *Business Climate, Business Improvement Districts (BIDS), CDC (Community Development Corporation), Clusters, Comparative Advantage, Corporate Welfare, Eco-Industrial Park, Economic Base, Economic Base Analysis, Econometric Modeling, Economies of Scale.*

1.1. Identify the revenue sources used by the federal, state, and local governments

Money is to public organizations what canvas is to painting. The painter wants to bring his or her artistic vision to life on the canvas. But to do this they must work within the confines of that canvas. If the canvas is too small, too rough, or the wrong shape, the painter must adapt their vision. If they stray too far from their vision, they must know when to find a different canvas.

As a public servant, you are like a painter. You know what you want your organization to accomplish, but you must bring those accomplishments to life on its financial canvas. Every organization's

financial canvas is a bit different. Some have many revenue streams that produce more than enough money, where others depend on a single revenue source to generate just enough money to keep the organization running. Some have broad legal authority to raise new revenue and borrow money, where others must get permission at every step from their board, taxpayers, or other stakeholders.

Some have sophisticated financial experts to produce their budgets and manage their money, where others have no such expertise. It's not a problem that each public organization's financial canvas is different from the rest. In fact, those differences are an important part of what makes public financial management an exciting and dynamic field of study. The problem, however, is that many great policies and programs fail because they're painted on the wrong financial canvas.

Public organizations often take on policy challenges without the right financial tools, authority, and capacity. By contrast, some organizations are too modest. They have the tools, authority, and capacity to take on big challenges, but for a variety of reasons they don't. Financial strategy is how public organizations use their financial resources to accomplish their objectives. It's how they put their organization's vision to its financial canvas.

All public organizations must confront limits on the amount and scope of financial resources they can access. So in practical terms, financial strategy is often about tempering our expectations to match what our financial canvas can support. It's about analyzing a program's cost structure to make it more efficient, scaling back its goals and objectives, or finding partner organizations to help launch it. Sometimes strategy means finding a new canvas. That might mean forming a new organization, re-purposing an existing program, or recruiting a new foundation or venture capitalist to invest. This book tells you how to understand the many different types of canvases available to you, and the many different ways to put your organization's vision to one of those canvases.

1.2. Contrast government revenue sources with non-profit revenue sources like donations and earned income

Governments across the United States do the same basic things. Cities and towns mostly maintain roads, plow snow, keep neighborhoods safe, prevent and fight fires, and educate children. County governments run elections, care for the mentally ill, and prevent infectious diseases. State governments coordinate health care for the poor, incarcerate prisoners, and operate universities. The national – or «federal» – government regulates trade and commerce, defends our borders, and pays for health care for the elderly.

At the same time, governments are remarkably dis-similar in how they pay for and deliver these services. Some rely on a single tax source for most or all of their revenue. Others draw on many different revenue sources. Some deliver their services with the help of non-profits, health care organizations, private sector contractors, and other stakeholders. Others engage outside entities infrequently, if at all. Some citizens want their government to deliver many different high-quality services. Others want their government to do as little as possible.

These choices, about how governments pay for their services, how much they provide, and how they ultimately deliver those services, matter a lot to citizens. For instance, if a city government depends mostly on property taxes, its leaders might have an incentive to emphasize services that benefit property owners, such as public safety and sidewalks, and to worry less about services more likely to benefit those who do not own property, like public parks or housing the homeless. In some regions governments pay non-profit organizations to deliver most or all of the basic services in areas like foster care, child immunizations, and assisted living for seniors. For those who use those services, the quality of service they receive can depend a lot on which non-profit manages their case.

So at a high level, governments look the same. But if we examine them more carefully, we see they vary a lot on where their money comes from, and where it goes. That variation, and its implications for citizens, is a key part of the study of public finance. This chapter is a basic overview of where governments get their money, where they spend it, and some of the financial challenges they’re likely to face in the future.

1.3. Identify public organizations'main spending areas, and the division of that spending across the government, non-profit, and for-profit sector

The key takeaway from this chart is that most special districts depend on one or two main revenue sources. This is not a coincidence. State and local legislatures typically grant special districts limited taxing authority. That said, many districts are deeply engaged in business-type activities where they deliver a specific service to a particular customer in exchange for a fee. This is quite different from state and local governments where taxpayers pay general revenue sources like property and sales taxes, and receive general services like public safety and public health.

What accounts for the explosive growth of special districts? Two, sometimes contradictory factors. First, special districts allow for more direct taxpayer control. If citizens receive a service through their municipal or county government, and they wish to change how they pay for that service or how that service is delivered, they can only affect that change through their city council member or other local representative who must also attend to dozens of other service delivery concerns. With special districts, citizens elect a separate governing body that attends only to that specific service, and they pay taxes or fees dedicated to that service. The relationship between governance, funding, and service delivery is, in concept, much clearer.

Fire protection is a good example. Citizens in unincorporated areas (i.e. areas that fall outside the boundaries of any municipality) often receive fire protection from a county government or nearby municipality. In rural communities that are growing often want better fire protection. In the event of a fire, they'd rather not wait for the county or nearby municipal fire service to arrive. They'd much rather have local firefighters who understand the local terrain and can offer specialized services that a municipal or county fire service is less likely to deliver, like wilderness rescue and wildfire prevention and outreach. So they'll create a local fire protection district, pay a specialized property tax to that district, and elect a specialized fire protection

district board. We see a similar dynamic in service areas like flood control, agricultural irrigation, and parks.

Special districts have also proliferated because they can help citizens circumvent tax and expenditure limitations. Sometimes those limitations are political. For instance, taxpayers across the country have voted often to move traditional municipal services like libraries and parks from their municipal government to a special district. When these services are delivered through a special district they have a dedicated revenue source. They need not compete with public safety, roads, water/sewer, and other municipal services for limited tax dollars. And sometimes those limitations are legal. For example, school districts in many states must get voter approval for new school buildings. Before a district can borrow money to build, voters must approve the additional property taxes needed to pay back that borrowed money. Voters in many districts are reticent to approve those additional property taxes. So as an alternative, a district can authorize the creation of a school building authority. That authority will borrow money, build the new school building, lease the building to the district, and then repay the borrowed money with the district's lease payments.

Non-profits are big business! To understand where non-profits get their money and where their money goes you must first understand the many different types of organizations that comprise the "non-profit sector" . How can an organization be so profitable yet remain "non-profit" ? Because "non-profit" is a tax distinction, not a business model. Non-profit organizations do not pay state and local taxes, and they receive a considerable subsidy through a tax preference (see below). We grant them these benefits because they deliver goods and services that benefit the public. Most non-profit hospitals accomplish this by delivering free or low-cost health care to people who can't afford it. As long as they provide that service, there's little if any restriction on how much profit they can earn.

1.4. Show how similar governments pay for similar services in quite different ways

If you want to know how an organization connects its money to its mission, read its budget. If the budget calls for more spending in one program and less in another, that tells us a lot about that organization's priorities. If one of its programs operates at a loss, but another program's profits subsidize that loss – that's also a clear statement about how that organization carries out its mission.

We can think of many other ways an organization's money does or does not connect to its mission. A public organization's budget lays out the many, unique ways it makes those connections. But sometimes we want an "apples-to-apples" comparison. Sometimes we want to know if an organization's mission-money nexus is the same, or different, from similar organizations. Sometimes we want to know how efficiently an organization accomplishes its mission compared to its peers.

Sometimes we want to know if an organization is in comparatively good or bad financial health. To answer these types of question you need information found only in financial statements. In this chapter, we walk through the basic financial statements that most public organizations prepare, and the essential concepts from accounting you'll need to understand the numbers that appear in those statements.

Moreover, we may need to compare an organization's finances to the finances of other organizations. If our organization's expenses exceeded its revenues, we might consider that to be a failure. Unless, of course, we see that all organizations like it also struggled. If it failed to invest in its capital equipment, we might think it was neglecting its own service delivery capacity, unless we saw other organizations make that same trade-off. These types of comparisons demand financial information that's based on standardized financial information from a broadly-shared set of assumptions. Budgets are rarely standardized that way.

Fortunately, we can get that information from an organization's financial statements. Financial statements are the main «output» or

«deliverable» from the organization's accounting function. Accounting is the process of recording, classifying, and summarizing economic events in a process that leads to the preparation of financial statements. Unlike budgets, the numbers reported in financial statements are based on generally accepted accounting principles (GAAP), that prescribe when and how an organization should acknowledge different types of financial activity.

These two world views are different in many other important ways. As mentioned, budgeting is prospective (i.e., about the future) where accounting is retrospective (i.e., focused on the past). Budgets are designed primarily for an internal audience – elected officials and board members, department heads and program managers, etc. – where accounting produces financial reports mostly for an external audience of taxpayers, investors, regulators, and funders. Budgeting focuses on the resources that will flow in and out of an organization, also known as the financial resources focus. Accounting focuses on the long-term resources the organization controls and its long-term spending commitments, also known as the economic resources focus. Budgeting is about balance between revenues and spending, where accounting is about balance between an organizations assets and the claims against those assets. These main differences between the two perspectives are summarized in the table below.

1.5. Identify some of the «macro-challenges» that will shape public organizations'finances well into the future

Governments tax many different types of activity with many different types of revenue instruments (i.e. taxes, fees, charges, etc.). Each instrument is fair in some ways, but less fair in other ways. In public finance we typically define fairness along several dimensions:

1. Efficiency. Basic economics tells us that if a good or service is taxed, then consumers will purchase or produce less of it. An efficient tax minimizes these market distortions. For instance, most tax experts agree the corporate income tax is one of the least efficient. Most large corporations are willing and able to move to the state or country where

they face the lowest possible corporate income tax burden. When they move they take jobs, capital investments, and tax revenue with them. Property taxes, by contrast, are one of the most efficient. The quantity of land available for purchase is fixed, so taxing it cannot distort supply the same way that taxing income might discourage work, or that taxing investment might encourage near-term consumption.

2. Vertical Equity. Vertical equity means the amount of tax someone pays increases with their ability to pay. Most income tax systems impose higher tax rates on individuals and businesses with higher incomes. This is meant to ensure taxpayers who have greater ability to pay will contribute a higher share of their income through taxes. A tax with a high degree of vertical equity, like the income tax, is known as a progressive tax. A regressive tax is a tax where those who have less ability to pay ultimately pay a higher share of their income in taxes.

3. Horizontal Equity. Horizontal equity – sometimes called "tax neutrality" – means that people with similar ability to pay contribute a similar amount of taxes. The property tax is a good example of a tax that promotes horizontal equity. With a properly administered property tax system, homeowners or business owners with similar properties will pay similar amounts of property taxes. Income taxes are quite different. Because of tax preferences, it's entirely possible for two people with the same income to pay very different amounts of income tax.

4. Elasticity. An elastic tax responds quickly to changes in the broader economy. If the economy is growing and consumers are spending money, collections of elastic taxes increase and overall revenue grows. This is quite attractive to policymakers. With elastic taxes, they can see growth in tax collections without increasing the tax rate. Of course, the opposite is also true. If the economy is in recession, consumer spending decreases, and so do revenue collections. Sales taxes and income taxes are the most elastic revenues.

5. Stability. A stable – or «inelastic» – tax does not respond quickly to changes in the economy. Property taxes are among the most inelastic taxes. Property values don't typically fluctuate as much as prices of other goods, so property tax collections don't increase or

decrease nearly as fast as sales or income taxes. They're more predictable, but they can only grow so fast.

6. Administrative Costs. Some taxes require a lot of time and resources to administer. Property taxes are a good example. Tax assessors go to great lengths to make certain the appraised value they assign to a home or business is as close as possible to its actual market value. To do this they perform a lot of spatial analysis. That analysis demands time and expertise.

The chart below illustrates a basic fact about taxation: all taxes come with trade-offs. For instance, the property tax is stable and promotes horizontal equity, but it's costly to administer and generally non-responsive to broader trends in the economy. The sales tax is cheap to administer and produces more revenue during good economic times, but it's also quite regressive. Also note that for many of these instruments the evidence is mixed. That is, tax policy experts disagree on whether that characteristic is a strength or weakness for that particular revenue instrument.

There are two basic types of sales taxes:

1) a general sales tax that applies to all retail sales transactions, and;

2) special sales taxes that apply only to sales of certain goods and services, such as gasoline, cigarettes, alcohol, and gambling.

Some states tax construction, personal trainers, catering, and other professional services, while many do not. Many special sales taxes are administered as excise taxes. Like with the income tax, sales tax revenues are derived from a tax rate applied to a taxable base. A state's sales tax base is all the retail sales of personal property that happen within its borders. The challenge is that it's not always clear what is included in that taxable base. For instance, a business will remit state sales tax only if it has a substantial portion of its business, known as a sales tax nexus, in that state. When a company does business in multiple states, or in multiple countries, it must use complicated calculations, known as tax apportionment formulas, to determine the sales tax it owes in each state.

The list of questions for self-control

1. What revenue options are available to governments? Non-profits?

2. What are the advantages and disadvantages of various revenue sources with respect to efficiency, equity, fairness, and other goals?

3. How will the US federal government's financial challenges shape the financial future of state governments, local governments, non-profits, and other public organizations?

4. What is the optimal «capital structure» for a non-profit?

5. How, if at all, can governments address the challenges of entitlements and legacy costs?

THEME 2
FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS

2.1. Identify the fundamental equation of accounting.

2.2. Identify the basic financial statements – balance sheet, income statement, and cash flow statement – for public organizations.

2.3. Know what information each statement is designed to convey about an organization.

2.4. Contrast the basic financial statements for non-profits to those same statements for governments and for profit organizations.

2.5. Recognize the key elements of the financial statements – assets, liabilities, revenues, and expenses.

Key terms: *Consolidated Plan, Empowerment Zones/Enterprise Communities (EZ/EC) Initiative, Enterprise Zones, Enterprise Development, General Obligation (G.O.) Bonds, Infrastructure Banks, Labor-Force Theory of Development, Location Theory of Development, Microenterprise, Moderate Income, Social Capital, Tax Abatement, Tax Credit, Tax Deferral, Unemployed.*

2.1. Identify the fundamental equation of accounting

Financial position is a public organization's ability to accomplish its mission now and in the future. When stakeholders ask «how are we doing, financially?» the answer should reflect that organization's financial position.

An organization's financial position has three main components:

1. Liquidity. Does the organization have liquid resources – especially cash – to cover its near-term liabilities? Can it convert its less liquid assets to cash to cover those liabilities?

2. Profitability. Do the organization's revenues cover its operating expenses?

3. Solvency. Can the organization generate enough resources to cover its near-term and long-term liabilities?

The balance sheet also tells us a lot about solvency, namely if the organization has a lot of long-term liabilities (e.g., long-term debt or pension obligations). Long-term liabilities mean the organization will have to divert some of its resources to meet those liabilities, and that can mean fewer resources to invest in its mission. To be clear, there are times when an organization can and should take on long-term liabilities in pursuit of its mission. Sometimes it makes sense to borrow and invest in a new facility that allows the organization to effectively serve its clients. Pensions and retiree health care benefits are an important employee recruitment and retention tool, even though they result in a long term liability.

To learn about profitability, we typically look to the income statement. Recall that if an organization's revenues exceed its expenses, then its net assets will grow. The income statement makes clear the organization's major sources of revenues, which revenues are growing, and whether those revenues cover program and administrative expenses. On the income statement, we can also see depreciation, bad debt expenses, and other expenses that reduce net assets but don't necessarily impact cash. These are all profitability concerns.

While financial ratios can provide us with useful metrics, always start off with a quick review of the financial statements. Ideally, the financial statements you are working with should report on the organization's operating and financial position for at least two financial periods. Keep in mind that funding agencies and financial analysts often would need access to at least four if not five years of financial data.

What do the financial statements tell you about the organization's financial position? Operating results? Cash flows? Review the financial statements and take note of the changes in assets, liabilities, revenues and expenses. Carefully review the notes to the financial statements as they will provide you with more detailed information regarding the organization's financial position. For example, a note related to fixed assets will report fixed assets at historical cost, assets subject to depreciation, any additions or retired assets, annual depreciation expense as well as accumulated depreciation, and ending balance as reported in the balance sheet. A note for pledges receivable will report

amounts due in one year (or current portion), amounts due more than one year but less than five years, and amounts due more than five years. The note will also detail bad debt expense and the discount factor used to find the present value of non-current pledges receivable. A review of the trends should inform your interpretation of the ratios.

2.2. Identify the basic financial statements – balance sheet, income statement, and cash flow statement – for public organizations

Analysts who evaluate public organizations'financial statements employ dozens of different financial ratios. The first table lists a set of liquidity ratios. Liquidity ratios speak to the composition of an organization's assets, and how quickly those assets can be deployed to cover the organization's day-today expenses. The numerator in these ratios is a measure of liquid resources – either current assets or a specific type of current asset (cash and cash equivalents, receivables etc.). The denominator in these ratios is either current liabilities or a measure of average daily cash expenses. For the latter, we take total expenses and remove expenses like depreciation, amortization, and bad debt expense that do not require an outflow of liquid resources. This adjusted for spending number is divided by 365 to produce a rough measure of average daily spending.

Profitability ratios are derived from changes in net assets. Recall that net assets increase when revenues exceed expenditures. This is an intuitive measure of profitability. The operating margin speaks to profitability in the organization's basic (i.e., unrestricted) operations. Net asset growth is a more inclusive measure of profitability across the entire organization. Net asset growth will include changes in temporarily restricted and permanently restricted net assets that are not included in the operating margin.

Margin (sometimes called the profit margin) is the price at which a good or service is sold, minus the unit cost. Industries like retail clothing have extraordinarily tight margins, meaning the price exceeds unit cost by just a percent « or two. Low margin businesses must be

“high volume” , meaning they must sell a lot of product to be profitable. Professional services like accounting, tax consulting, and equipment leasing are “high margin” , meaning the price charged exceeds the unit cost by a lot, sometimes by orders of magnitude. High margin industries tend to have barriers to entry. They require highly-trained professionals, expensive equipment, and other significant up-front investments.

Profitability measures are less salient for governments because governments need not be profitable to continue operating. Unlike a non-profit or for-profit, a government can bolster its financial position by raising taxes or fees. Most governments don’t have wide latitude to that effect, but they have more than other organizations. That’s why profitability measures for government are focused both on growth in net assets, but also on the share of total revenue that’s derived from revenue sources the government can control on its own, like general revenues and capital grants.

The solvency measures speak to where the organization gets its resources. If it depends too much on unpredictable or volatile revenues from donors, that’s a potential solvency concern. The same is true of revenues from governments. Government revenues can disappear quickly if the government changes its own fiscal policies and priorities. Debt, although sometimes necessary, indicates a drain on future resources. All these factors can inhibit an organization’s ability to continue to serve its mission.

2.3. Know what information each statement is designed to convey about an organization

Financial statement analysis can tell us a lot about an organization’s financial position. The question, then, is what to do about it? As mentioned, sometimes financial statement analysis implies some clear follow-up questions about an organization’s financial operations and overall performance.

Ideally, it also suggests some steps that management can take to improve that financial position and performance.

The table below identifies some of those potential steps. It is organized around liquidity, profitability, and solvency. Plus, signs identify that part of the organization's financial position that is strong.

Minus signs suggest a potential weakness. There is no "textbook" definition of a financial strength or weakness. However, most public sector analysts define ratios above the benchmark rule of thumb or above the median within a peer group as strong, and ratios below the benchmark rule of thumb or below the median within a peer group as weak. This is not a comprehensive list, but it does illustrate some basic management strategies that tend to follow from different patterns of financial position.

For example, the top right box lists strategies appropriate for a non-profit with good liquidity and good profitability, but concerns about solvency. An organization with these characteristics has enough resources on hand and is currently able to generate enough resources to cover its expenses.

What's less clear is whether it can continue that trend into the future. Perhaps it is too dependent on donor revenues or government grants. Maybe it delivers a service that no one will want in the future.

Maybe it has had to borrow a lot of money to build out its service delivery capacity. Regardless of what's driving the solvency concerns, it's clear this organization has a good, profitable business. The challenge is ensuring it has enough demand for its services to support its ongoing operations.

To that end, an organization with these characteristics could consider investing in additional capital equipment or facilities that might help it expand its client or customer base. It might also expand or extend its programs to include new lines of business that will allow it to tap into new clients/customers. If long-term liabilities are part of the solvency concern it could consider restructuring or re-negotiating those liabilities.

2.4. Contrast the basic financial statements for non-profits to those same statements for governments and for profit organizations

Before going further let's consider a few key points about financial statement ratios:

1. Ratios are only part of the story. Ratios are useful because they help us quickly and efficiently focus our attention on the most critical parts of an organization's financial position. In that sense there are a bit like watching on ESPN the thirty-second highlight recap of a football game (or whatever sporting event, if any, you find interesting). If we want to know which team won, and who made some big plays, we'll watch the highlight reel. If we want to know the full story – the coaches'overall game plan, which players played well throughout the game, when a key mistake changed the course of the game, etc. – we need to watch a lot more than just the highlights. Ratios are the same way. They're fast, interesting, and important. If we want a quick overview and not much more, they're useful. If we don't have the time to dig deeper into an organization's operations, or if it's not appropriate for us to dig deeper, then they're the best tool we have. But they're never the whole story. Always keep this limitation in mind.

2. Always interpret ratios in context. Ratios are useful because they help identify trends in an organization's financial behavior. Is its profitability improving? How has its overall liquidity changed over time? Are its revenues growing? And so on. But on their own, ratios don't tell us anything about trends. To reveal a trend, we must put a ratio in context. We need to compare it to that same ratio for that same organization over time. For that reason, we often need multiple years of financial data. It's also essential to put ratios in an industry context. Sometimes, a broader financial trend will affect many organizations in similar ways. A decline in corporate giving will mean lower donor revenues for many non-profits. Increases in overall health care costs will impact all organizations'income statements. Reductions in certain federal and state grants will affect particular types of non-profits in similar ways. To understand these trends, we need to compare an

organizations'financial ratios to the ratios of organizations in similar industries. We should compare fee-for-service revenue-based non-profits to other fee-for service revenue-based non-profits to other fee-for-service revenue-based non-profits. Large nonprofits with a national or international mission should be compared to each other. There are clear rules about defining comparable organizations. The only rule is that without context, an analysis doesn't tell us much.

3. Financial statement analysis raises questions. A good financial statement analysis will almost always reveal some contradictory trends. Why does this organization's profitability look strong but the current ratio is well below the rule of thumb? Why is this organization less liquid than its peers? Why does this organization not have debt, and is far more liquid, than similar organizations? A good financial statement analysis raises many of these types granular questions about the operations, and overall effectiveness. Sometimes these follow-up questions can be answered from other publicly-available information, such as the notes to the financial statements or the annual report. Sometimes they can't. If your analysis concludes with many unanswered questions, that does not mean your analysis is bad. It simply means there are limits to what we can learn from financial statements alone.

4. Ratios are retrospective. Most organizations release their financial statements three to six months after the close of their fiscal year. Analysis based on those statements is relying on information that is at least 12 to 18 months old. A lot can happen in 18 months. Always keep this in mind when doing financial statement analysis.

The Internal Revenue Service (IRS) monitors the contributions ratio as part of its public support test for charitable organizations. According to this test, a non-profit must receive at least 10 % of its support from contributions from the general public and/or from gross receipts from activities related to its tax-exempt purposes. Less than that suggests the public is not invested in that organization's mission.

By contrast, non-profit analysts also emphasize the tipping point where a non-profit depends too much on individual donors. Different analysts define the tipping point threshold differently, but most agree

that 80 % of total revenues from individual contributions is dangerously high. At that point, a nonprofit's ability to serve its mission is far too dependent on unpredictable individual donors, and not dependent enough on corporate, foundation, and government support.

For governments, the solvency ratios are focused entirely on debt and other long-term obligations.

Governments can borrow money that won't be paid back for decades. If careless, a government can take on too much leverage. That's why these solvency ratios focus on how much money a government has borrowed in both its governmental and enterprise funds, and its ability to pay back that debt. The latter is known as coverage. Bond investors, particularly for public utilities, often stipulate how much coverage a government must maintain at all times. Coverage ratios are usually expressed as operating revenues as a percentage of interest expenses.

In addition to financial health, financial statements can illuminate how efficiently a non-profit raises money and how much of its resources it devotes to its core mission. These effectiveness measures are related to, but separate from financial position. Fundraising efficiency shows the financial return a non-profit realizes for its investments in fundraising capacity.

The program expense ratio is one of the most closely-watched and controversial ratios in nonprofit financial management. It tells us how much of a non-profit's total expenses are invested in its programs and services, rather than administration, fundraising, and other overhead spending. Many analysts and non-profit monitors recommend a program service ratio of at least 80 %.

2.5. Recognize the key elements of the financial statements – assets, liabilities, revenues, and expenses

A review of the Statement of Financial Position (or Balance Sheet) can be guided by the following questions:

1. Assets: How have the assets changed? What proportion is current? How much is reported under cash and cash equivalents? How

much is reported under property plant and equipment, net of depreciation? Were there any new investments in property plant and equipment (review notes related to fixed assets)? How much is reported under investments? What proportion of investments is restricted? Have investments changed significantly and was this the result of market gains and investment income, a capital campaign, or transfers from cash (review note on investments)? How much more or less is the organization reporting in receivables/prepaid expenses? Have changes in current assets had a negative or positive impact on cash flows (also review Cash Flow Statement)?

2. Liabilities: How have the liabilities changed? What proportion of liabilities is the result of borrowing or financing activities? To assess long-term solvency, what proportion of liabilities are reported as long-term debt obligations? Are there any covenants or restrictions associated with these obligations? To assess short-term solvency, what proportion of liabilities are current? Of that, how much is in the form of a short-term loan or a line of credit? Are there any contingent liabilities reported in the notes to the financial statements?

3. Net Assets: What proportion is reported as unrestricted? Of restricted net assets, what proportion is reported as permanently restricted?

Your review of the Income Statement can be guided by similar questions:

1. Revenues: What are the major sources of revenues? Have there been significant changes in revenues? Of total revenues, what percent is unrestricted, restricted (i.e., temporarily versus permanently)? How much of the organization's revenue is driven by earned income activities? Is the organization susceptible to changes in policy or funding priorities of a governmental agency?

2. Expenses: How much did the organization spend on programs? How much did the organization spend on administration? Fundraising? Have there been significant changes in the level of spending? Have personnel costs changed? Are there other fixed costs that limit budget flexibility? How much did the organization report in depreciation and amortization?

The purpose of accounting is to help organizations make better financial decisions. Financial statement analysis is the process of analyzing an organization's financial statements to produce new information to inform those decisions. Public organizations make dozens of crucial decisions everyday: Should wen expand a program? Should we lease or buy a new building? Should we move cash into longer-term investments? Should we take a new grant from a local government?

All of these decisions must be informed by financial statement analysis. An organization should not expand if its existing programs are not profitable. It should buy a new building only if it knows how its current rent and other operating expenses contribute or detract from its profitability. It should move cash into less liquid investments only if it knows how much liquid resources it needs to cover its operating expenses? And so on. To answer these questions with precision, we need good metrics that illustrate an organization's liquidity, profitability, and solvency.

For those metrics, we turn to financial ratios (sometimes called financial statement ratios). Financial ratios are calculations derived from the financial statements. Each ratio illustrates one dimension of an organization's overall financial health. Contrast this with an organization that has concerns about liquidity, but is otherwise profitable and solvent. This is a good example of a "profitable but cash poor" organization. Here the challenge is to convert some of that profitability into a stronger base of liquid resources. To that end, an organization under these circumstances could consider some short-term borrowing to better manage its cash flow.

This might weaken its solvency a bit, but that might be a necessary trade-off relative to weak liquidity. It might also make a specific ask to donors for a reserve fund or other financial contingency fund to bolster its liquidity. Of course, organizations with concerns about all three aspects of financial position might consider more drastic measures like a merger with another non-profit. In short, these strategies are some of the most typical for organizations with different financial position profiles.

The list of questions for self-control

1. Where does this organization's money come from? Where does it go?

2. Is this organization's mission aligned with its money? Do its revenues and spending reflect is core mission, priorities, and strategy?

3. How much of this organization's spending does it control? How much of its spending is directed by outside stakeholders like donors, clients, or investors?

4. How much, if any, does this organization report in "reserves" or "rainy day fund" ? Given its operations, what would be the optimal level of reserves?

5. Does this organization have enough financial resources to cover its obligations as they come due?

THEME 3
PUTTING FINANCIAL STRATEGY IN CONTEXT

3.1. Corporate financial strategy: Setting the context.

3.2. What does the share price tell us?

3.3. Executive summary: Linking corporate and financial strategies.

3.4. Linking corporate and financial strategies.

3.5. Corporate governance and financial strategy.

3.6. Executive compensation.

Key terms: *Agency theory, Behavioral finance, Competitive advantages, Corporate value, Discounted cash flow (DCF), Economic profit, Enlightened shareholder value, Financial strategy, Fundamental value, Investor value.*

3.1. Corporate financial strategy: Setting the context

Let us state our case immediately – if you are an apostle of the beliefs of modern financial theory, this book is going to upset you. If you firmly believe in the efficient market hypothesis, or consider that the market value of a company really reflects the discounted value of its future cash flows, you are not going to like much of what we have to say. And should you believe implicitly the work of Modigliani and Miller (as an absolute rather than as a guide to theory development) then this is not the book for you.

However, if, as we have, you have pondered why it is that intelligent and well-qualified finance directors and their advisors seem to be prepared to spend large amounts of their time and their shareholders'money in devising complex schemes to do things which, according to financial theory, are either completely unproductive or actually counter-productive in terms of increasing shareholder wealth … read on.

There is a large body of research evidence which indicates that financial markets are quite efficient at identifying and allowing for some relatively simple accounting tricks, such as changes in stock valuation or depreciation policies, etc. The research shows that such accounting man oeuvres do not increase company value, as the markets see through them. However, as will be illustrated by the real examples used throughout the book, many reputable companies employ very sophisticated 'creative'accounting presentations to disguise the effects of their presumably widely understood transactions. A major thrust of this book is therefore to try to bridge this apparently growing gap between the academic theorists, who profess to believe that financial markets are becoming ever more efficient and perfect, and the practicing financial managers, who ignore the financial theory and rely on what they see as working in practice.

A fundamental proposition behind this book is that financial theory fulfils a very useful conceptual role in providing an analytical framework with which to dissect and understand actual, individual corporate finance transactions. It is also a major contention of the book that people are wrong to interpret financial theory as suggesting that shareholder value cannot be significantly improved by the implementation of the most appropriate financial strategy for each particular business. Value, as we shall see, is a function of the relationship between perceived risk and required return. Shareholders, and other key stakeholders, do not all perceive risks in the same way, nor do they have the same desired relationship between risk and return. Thus value can be created in the cracks between the different perceptions, and it is here that financial strategy can blossom.

3.2. What does the share price tell us?

A company's business and financial strategies must operate in tandem to deliver the value demanded by its shareholders. In order to accomplish this, it is useful for its directors and advisors to understand how the shareholders expect to achieve that value; in this chapter we demonstrate these expectations using the price/earnings (P/E) ratio.

A company's P/E ratio is the ratio of its current share price to its earnings per share (eps). The ratio is an indicator of the growth that the market expects from the share: a low P/E ratio reflects low growth expectations, and a high P/E implies that the company will need to deliver correspondingly high growth to satisfy those expectations. Thus, although directors often see a high P/E as a 'virility symbol'for their companies, it could instead be looked at as a treadmill – the higher the P/E, the harder they have to work to achieve the implied growth.

The P/E ratio also reflects the risk that the market perceives in the share – a higher level of risk reduces the share price and thus the P/E.

Two methods of calculating the growth implicit in a P/E are demonstrated in this chapter. The first uses a simple dividend growth model (DGM); the second introduces a more sophisticated model which brings in the concept of 'steady state'. A company in steady state is one which is neither growing nor reducing in size, and which remains at this constant level to infinity. (As you can see, steady state is an abstract concept, useful in theory but with no place in reality). Such a company will have a lower cost of equity than a corresponding 'real world'company, as the volatility that comes from growth has been eliminated.

For a company in steady state, the dividend payout ratio will be 100 %, as there will be no point in retaining funds for growth. With dividends equivalent to the (unchanging) eps being paid out every year, the shares can be valued as perpetuities by dividing the eps by the steady state cost of equity. This relationship can be rearranged to derive a 'steady state'P/E, which is almost certainly considerably lower than the P/E at which the company trades. Comparisons between the two can enable the analyst to derive the present value of growth opportunities (PVGO) – the proportion of the current share price which reflects the market's expectations of future growth and development.

The steady state relationship can also be used to show by how much eps needs to be increased in order to achieve the share price growth implicit in the current value.

3.3. Executive summary: Linking corporate and financial strategies

Early-stage businesses are risky, as there are too many unknowns. This being the case, it would be foolish to attempt to finance them with debt, which would both increase their overall risk, and lead to outflows of cash from companies that are already cash negative. Thus, businesses at the launch stage should be financed with equity that is prepared to accept a high risk, such as venture capital.

At the growth stage, the business is still risky: managing rapid growth is hard work, and many companies fail to make the transition successfully. Accordingly, debt is generally not a good idea for growth companies either – their finance should mostly be equity, often taken from the capital markets. However, once the business has stabilized and reached maturity, its business risk reduces. At this point it can – and should – reduce its overall cost of capital by taking on cheap debt to replace the expensive equity. And once the business goes into managed decline, its risk (the volatility of expected results) is low – we know what is going to happen – and so the financial risk can increase and the company should borrow.

An early-stage company would be foolish to pay dividends to its shareholders, always assuming it even has the profits out of which to declare a dividend. Firstly, it needs its money as a buffer against the risks it faces. Secondly, it is cash negative, so any cash paid out to shareholders would only have to be replaced by having them invest more equity, which would be a particularly pointless exercise. And the third reason why such a company should not pay dividends is that its growth prospects are exciting, and the investors stand to make more money by reinvesting in that business than they would by taking their money out by way of dividend.

Similar arguments apply to many growth companies, which often pay no dividends. However, in some cases the arguments against a growth company paying dividends are tempered by a desire to give a little something back to the investors, as a signal of better things to come. Accordingly, some growth companies will make a nominal dividend payout.

Mature companies are in a different position. They are less risky, but also need much less investment. Having fewer growth opportunities, they need less working capital and less investment in new plant, etc. Accordingly, with fewer business opportunities, their money is not working as hard in the business.

Thus it should be repaid to shareholders, and the dividend should increase significantly, to form a substantial part of profits.

For the company in managed decline, there are no investment opportunities and little point in reinvestment: dividends should represent the maximum that is safely payable.

3.4. Linking corporate and financial strategies

Businesses take risks, they have to: without risk there is little chance of a reward. One of the characteristics that distinguishes successful businesses from those that fail is the way in which they understand and manage the risks they face, both business and financial. Accordingly, an understanding of financial strategy involves, first, a clear appreciation of business risk. Once the business risk is analyzed, the financial strategy can be designed to complement it. If the financial strategy is appropriately designed and properly implemented it can enhance shareholder value but, even more dramatically, when an inappropriate financial strategy is applied the entire business can be placed in jeopardy.

Accordingly, we start by considering business risk. Business risk describes the inherent risk associated with both the underlying nature of the particular business and the specific competitive strategy which is being implemented. Thus a very new, focused, single product, high-technology company (such as a business developing a specific aspect of biogenetic engineering or a new style of super-computer) would have a very high intrinsic business risk. At the opposite end of the spectrum is the very well-established, highly-diversified (both geographically and industrially) conglomerate-style group, which has a relatively low overall business risk. It must be remembered that, of itself, neither a

high nor a low business risk is better; as long as the relative level of return matches the level of associated risk, either is acceptable.

As we stated earlier, this is not a book about corporate strategy, but if we are to match financial strategy with business strategy it is important to have at least some understanding of some of the key tools of the latter. Accordingly, before we dive into financial strategy, let us have a quick look at some useful strategic tools which can inform our analysis of business risks and opportunities.

PORTER'S FIVE FORCES

In his book Competitive Strategy, Michael Porter sets out five forces that drive industrial competition: the relative bargaining power of buyers, that of suppliers, the threat of new entrants, the threat of substitute products, and the degree of rivalry amongst existing firms in the industry. The relative strengths of these forces indicate the attractiveness of an industry to a particular player, and suggest where they might wish to compete.

The five forces model can also inform the analysis of business risk. By rating the threat posed by each of the five areas, a quick picture of industry attractiveness can be obtained. Attention can be focused on the key forces, and business strategies determined to preserve advantage or mitigate threats.

PESTLE ANALYSIS

In analyzing a company's competitive position, it is essential to understand how changes will affect it. Some of the key drivers of change are: Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental issues.

A PESTLE analysis considers how these factors are likely to affect the company and the industry in which it operates. Ideally, one should draw up a five forces analysis at the current time, and then see how the PESTLE factors will impact upon that analysis. The business strategy and risk assessment then need to take these into account.

3.5. Corporate governance and financial strategy

Corporate governance relates to the way in which companies are directed and controlled. It describes companies'responsibilities to their key stakeholders, in particular those stakeholders who provide funding. It also considers internal control mechanisms such as the accounting systems. Corporate governance is a means by which risk can be reduced – both for the company itself, and for its funders. As such, consideration of corporate governance is fundamental to an analysis of corporate financial strategy.

Internal control relates to all controls, financial and otherwise, implemented by the organization in order to safeguard its assets, control its liabilities, and ensure that transactions are conducted and recorded properly.

For the sole trader with no employees, the main function of internal control is to keep track of the money. Accounting records are needed, at a minimum, to manage the cash, and to facilitate the preparation of tax returns. Forecasts of activity and cash requirements are needed to ensure that obligations can be met. A canny owner will set up more sophisticated accounting systems to provide information on product or customer profitability.

Once the trader takes on employees, internal control systems are also needed to monitor and co-ordinate their activities. If the sole trader takes a partner, moving to a Stage 2 form of organization, the need for formal internal controls becomes more important. Partners have a responsibility to each other (and in some jurisdictions all are equally liable for partnership debts), and so there is a need for good records. Also, with several people involved in management, co-ordination is important, and good recordkeeping and internal control can facilitate this.

The move from Stage 2 to the corporate form in Stage 3 is significant, as the company is a legal entity distinct from its owners. It is important that business Corporate governance and financial strategy transactions are kept separate from those of the managers and owners, and properly accounted for; there is an obligation for better record-keeping and systems.

In some jurisdictions there may be a requirement for the company's records to be independently audited; in others, this obligation applies only to companies above a certain size. In terms of agency theory there is a significant leap from Stage 3 to Stage 4 ownership. For the first time, there are owners of the company who are not involved in its day-to-day management. These equity providers may be family members, or outsiders such as business angels. In order to reduce their risk – actual and perceived – it is important that they receive regular communication about the business, in the form of financial statements.

A narrative analysis of the business position and prospects is likely to be appreciated, and will reduce risk perception still further. The shareholders will also probably request an independent audit. The move from Stage 3 to Stage 4 often coincides with the growth phase of the business's life cycle. Elsewhere in this book we discuss the business risks involved in rapid growth; here we merely point out the need for good management information and control systems to manage an expanding business, with a larger workforce, and perhaps addressing different geographical areas and markets.

As companies grow and have more resources put into them by a wider body of investors, the role of accounting communication expands. Companies listed on stock markets are generally required to follow very detailed rules and codes, and make extensive disclosures. Markets also demand that their accounting and control systems can stand up to scrutiny, and this will be verified through the report of an independent auditor. Again, this is done to reduce the perceived and actual risk of investors, and also to raise the profile of the particular stock exchange, positioning it as attractive to investors. Of course, this protection of investors can come at a cost to the companies, and we discuss later in this chapter some of the more frustrating aspects of governance regulation, and the trade-off between corporate performance and conformance to the rules.

In this context it is interesting to note the implications of a significant body of research on voluntary disclosures and on governance requirements. Many academics and interested parties have

tried to capture the financial impact of ‘good’governance. To summarize an extensive body of work in a couple of sentences, the overall conclusion is that well-governed companies attract a pricing premium in poorly governed regimes, as they stand out as lower risk for investors. However, the impact of good governance, although still there, is less obvious in regimes which have an institutional context that supports good governance.

3.6. Executive compensation

Some features of long-term incentive schemes

1. Generally run for three or more years.
2. Incentivize performance over the period, with the executive receiving the reward at the end of the period.
3. Often there is no award if the executive leaves the company during the award period.
4. Remuneration is often paid out in shares in the company.
5. There may be a secondary period during which the executive is required to retain the shares.
6. If there is a secondary period, often the company will award the executive additional shares at the end of that period.

In practice, two main forms of performance measure dominate executive remuneration schemes: those that reward accounting performance, and those that reward market performance. It is common to see annual bonus schemes rewarding the achievement of accounting results, for example profit growth. Share option schemes in the UK often use an accounting measure, growth in eps, as their key goal, whereas tips will reward both accounting results and shareholder return.

Accounting measures are easily manipulated and may drive short-term decisions, such as cutting back on discretionary expenditure to boost profits. They can be distorted by inflation and reflect neither risk nor the shareholders’cost of capital. Market measures are also flawed. If the share price rises for reasons unrelated to performance (e.g. on the rum our that a poor chief executive is about to be replaced!), directors

could benefit. Alternatively, directors'good performance may not be reflected in the share price, leaving them unrewarded.

Neither accounting nor market-based performance measures have an unequivocal advantage over the other; companies need to judge what measures are appropriate for their circumstances.

Long-term incentives are one way to align interests and to encourage directors to stay with the company. Another is to insist that they hold equity, or to reward them in equity which they have to hold for a given period. This payment method has the advantage of encouraging them to take a shareholder perspective. Broadly, directors'remuneration can be 'paid'by giving the director cash, shares or share options. Each of these payment methods has its own advantages and disadvantages, and the remuneration committee has to balance these in the light of the company's particular situation.

Other differentiating factors between cash-, share- and option-based remuneration relate to the directors and companies tax positions and the treatment of the remuneration in the financial statements. These issues are country specific and subject to regular change, and so are not discussed in detail in this book.

However, it is worth noting that there was much controversy over changes to accounting standards which introduced the need for companies to make a charge against profits in respect of equity-based remuneration. Previously, such remuneration had not featured in the income statement. Of course, the economic effect of the remuneration was the same, regardless of the accounting treatment; nevertheless, many companies chose to revise their remuneration policies, to avoid such charges.

Executive compensation is paid out in the form of shares, options or cash. All have advantages and disadvantages. The form selected should be one that encourages the appropriate performance, given the company's business and financial imperatives.

Likewise, the structure of short- and long-term incentive schemes should reflect the strategic objectives of the business, and should be linked into target performance measures that will create shareholder value if achieved.

The list of questions for self-control

1. Financial strategy.
2. Valuing investments.
3. Creating shareholder value.
4. Sustainable competitive advantage.
5. Who are the shareholders?

THEME 4
LINKING CORPORATE AND FINANCIAL STRATEGIES

4.1. Assessing business risk.
4.2. Resource-based theory.
4.3. Constituents of financial strategy.
4.4. Financial risk.
4.5. Balancing business and financial risk.
4.6. Business risk and cash flows over the life cycle.
4.7. Changing the financing strategy over the life cycle.
4.8. Debt profile.

Key terms: *Business risk, Leverage, Covenants, Life cycle, Debt P/E ratio, Dividends, PESTLE, Equity, Porter's five forces, Financial risk, Resource-based view, Gearing, Tax Incentives, Tax Increment Financing (TIF), Tax Stabilization Agreement, Technical Assistance, SWOT Analysis, Start-Up, Start-Up Capital, Supply-Side Theory of Development.*

4.1. Assessing business risk

Businesses take risks, they have to: without risk there is little chance of a reward. One of the characteristics that distinguishes successful businesses from those that fail is the way in which they understand and manage the risks they face, both business and financial. Accordingly, an understanding of financial strategy involves, first, a clear appreciation of business risk. Once the business risk is analyzed, the financial strategy can be designed to complement it. If the financial strategy is appropriately designed and properly implemented it can enhance shareholder value but, even more dramatically, when an inappropriate financial strategy is applied the entire business can be placed in jeopardy.

Accordingly, we start by considering business risk. Business risk describes the inherent risk associated with both the underlying nature

of the particular business and the specific competitive strategy which is being implemented. Thus a very new, focused, single product, high-technology company (such as a business developing a specific aspect of biogenetic engineering or a new style of super-computer) would have a very high intrinsic business risk. At the opposite end of the spectrum is the very well-established, highly-diversified (both geographically and industrially) conglomerate-style group, which has a relatively low overall business risk. It must be remembered that, of itself, neither a high nor a low business risk is better; as long as the relative level of return matches the level of associated risk, either is acceptable.

Business risk often has little to do with risk as discussed by financiers, calculated asβin the Capital Asset Pricing Model. Company specific risks are irrelevant in a diversified investment portfolio, and all that matters are correlation with markets. However, here we are concerned with corporate financial strategy, not investment strategy, and business risk matters.

The simplest way to consider business risk is that it relates to all of the risks that the company faces, other than those which relate directly to financing decisions. It thus deals with the volatility of the operating cash flows. Such volatility might arise from sources external to the organization, for example: changes in legislation or in fashions or public opinion; the actions of competitors; or the general economic climate. Internal risks also need to be considered, for example: the risks associated with a particular manufacturing process; or the ways in which an organization communicates with its key stakeholders; or its cost structure. Internal risks are often easier to control than external risks, but all potential risks need to be considered.

As business risk relates to variability in operating results, it seems reasonable to examine the factors making up these operating results. We can then begin to see what affects each of these items for our particular company. For sales, it might be appropriate to examine what affects our selling price and the volumes we sell; or an analysis of products and markets may be more useful; or both may be used.

4.2. Resource-based theory

RESOURCE-BASED THEORY

Whereas the five forces analysis takes the approach that competitive advantage lies in industry characteristics, the resource-based view of competitive advantage is that it lies in the company's own unique set of assets. In other words – what is this company particularly good at, which enables it to compete successfully? It has been argued that any assets that an organization has which can confer competitive advantage must have the following characteristics:

Valuable

Rare

Imperfectly imitable and

Non-substitutable

The rather unwieldy acronym VRIN is used to describe such strategic assets. An assessment of business risk should consider these assets and identify what needs to be done to preserve and enhance them.

The organizational aim is to create shareholder value. This is done by selecting a business strategy that it is believed will be successful, and that business strategy is derived from analysis of external forces (e.g. using the Porter model and a PESTLE analysis) and of the company's internal resources and capabilities (VRIN). However, the strategy so determined should link to what is seen to drive value in the business, using the seven drivers of value.

Creating value with the seven drivers. The seven value drivers discussed by Alfred Rappaport are:

1. Increase sales growth.
2. Increase operating profit margin.
3. Reduce cash tax rate.
4. Reduce incremental investment in capital expenditure.
5. Reduce investment in working capital.
6. Increase time period of competitive advantage.
7. Reduce cost of capital.

The drivers are not all to be treated equally – in different businesses, different drivers will be more important. For example, in a

hotel, with a high fixed cost base, the most important driver is sales, as measured by the occupancy rate.

Increasing the sale of room nights by 10 % is likely to have far more of an impact on value than increasing margins by 10 %, and the strategic focus should be on increasing the number of bed nights sold. This is a totally different model from, say, a bank lending to corporate customers, where profits arise from a slim margin between the rate at which the bank borrows and that at which it lends. Here, more value will be created by improving interest margins and by reducing operating costs than can be derived from increasing the volume of business: in such a bank, the cost–income ratio is an important measure of performance.

The 7th value driver is the cost of capital. As we have stated elsewhere in this book, managing financial strategy well can enhance the value of a company, but financial strategy on its own is not a key driver of value for most businesses.

4.3. Constituents of financial strategy

Business risk was defined as representing the risks to the company's operating results. Financial risk is the risk inherent in the company's choice of financing structure. At this juncture it is worth considering the key decisions to be made in determining a financial strategy, and the associated risks.

Think about the flows of funds through a company. It will use its asset base to generate profits, of which some will be paid out to shareholders as dividends, and the rest will be retained for future growth. Although the level of those profits will depend partly on its operating efficiency, the ultimate level of profit available to shareholders will depend on the interest burden that the company is carrying – which itself depends on the level of debt it takes on. The directors thus have three decisions to make:

1. How large do we want (or need) the asset base to be?

2. How much of the company's finance should be as debt (and therefore how much as equity)?

3. How much of the profit should be paid out in dividend (and therefore how much should be retained for future growth)?

These decisions are closely linked. If the directors see attractive growth opportunities, they may wish to retain the funds rather than pay them out in dividend. If they feel obliged to pay out dividends, then the expansion could be financed by increasing the company's debt levels. Should the directors feel that such an action would be unwise, then perhaps they should not increase the asset base at all.

The three decisions above describe a relatively closed system. There is however a fourth decision for the directors to make:

4. Should we issue new equity?

Issuing new equity expands the company's funding. If it has a target debt–equity ratio (something which appears to be rather more common in academic text books than it is in practice) then increasing the equity base also means that it can take on more debt.

Putting it very simplistically, these are the only four decisions that need to be taken in financial strategy.

4.4. Financial risk

Financial risk relates to the level of debt a company is carrying (its gearing, or leverage). In assessing the riskiness of debt and equity it is essential to specify the perspective from which the analysis is being made.

Any commercial lender such as a bank will try to reduce its financial risk by a whole series of actions. These include ensuring that it has priority in terms of both repayments of principal and payment of interest, possibly by taking security over specific assets, and by insisting on covenants in its loan agreements, which can entitle it to demand early and immediate repayment if the financial position of the borrower appears to deteriorate. Clearly these steps transfer a large part of the financial risk to the company, as any breach of the loan agreement conditions (such as failing to pay interest on the due date) can place the continued existence of the company in jeopardy.

Conversely the financial rights of the same company's shareholders are minimal and hence their financial risk is higher. The

company has discretion over whether or not to pay a dividend, even if it has sufficient distributable profits, whereas the payment of interest is effectively committed and mandatory.

Ordinary shareholders cannot demand from the company the repayment of their investment even if no dividends are paid over a long period; except by placing the company into liquidation, in which case they are last in the queue and do not receive any distribution until all the company's creditors have been paid in full. They seek a large part of their return in the form of a capital gain in the share price – which is by no means guaranteed to them, even if the company prospers.

Balancing this lack of control and higher level of risk on the part of the shareholders, of course, are the potentially unlimited returns which they can achieve if the share price rises. The lender, taking lower risks, receives a more certain but much lower maximum return in the form of interest and the repayment of principal.

We deal above with 'plain vanilla'debt and equity. Many years ago, when we first became involved in corporate finance, most financing options could quite easily be categorized as either debt or equity; nowadays there is a continuum between secured term lending at one extreme and ordinary, permanent shares at the other.

For the purposes of this discussion of business and financial risk, our perspective is that of the company raising funds and then investing it. Consequently, although the shareholders'risk associated with investing in equity is quite high, the financial risk of using predominantly equity financing from the company's perspective is much lower than if a high proportion of debt funding were used.

4.5. Balancing business and financial risk

Financial risk should complement the business risk profile, in order to develop logical alternative financial strategies for different types of business. Combining together a high business risk strategy with a high financial risk strategy (such as would be achieved by borrowing to fund a start-up bio-tech company) gives a very, very high total risk

profile: such a company may succeed spectacularly but it is much more likely to fail completely and disappear.

However, when the differing risk and return profiles of various stakeholders are taken into account, this type of strategy can be seen to be potentially very attractive to risk-taking entrepreneurs. If most of the required funding can be raised in the form of debt, the entrepreneurs have to inject very little of their own money. If the business turns out to be successful, they will get the vast majority of these upside gains: the return to the lenders of the debt financing being fixed. However, if the high-risk business fails, as it probably will, they can only lose the small amount of equity which they have injected. From their perspective this appears to be the ultimate combination of 'you take all the risk and we'll take all the return!'.

Unfortunately for these entrepreneurs, lenders do not see this as an acceptable combination of risk and return. It is now well-established that very high business risk enterprises should be funded with equity which the investors know is potentially at risk (i.e. venture capital). Where it has proved possible to raise large amounts of inappropriate debt capital for such high business risk investments, the fault lies with the lender far more than with the borrower, because the lender is committing what can be regarded as the most heinous sin of corporate finance: accepting a debt-type return while taking equity-type risk.

In our opinion, funding should only be regarded as 'true'debt when there is an alternative way out, that is, if the lender can still recover the balance outstanding even if the business or project concerned fails to perform as originally expected. Normally this alternative exit route would be provided by realizing the underlying value of certain assets owned by the business or pledged as security for the loan by a guarantor. If no such realizable assets exist, the true risk associated with the funding is that of an equity investor. Hence, if the lenders settle for an interest-based return, they are not matching their real risk profile to the return being achieved. There is nothing wrong in taking on a high risk equity investment, as long as the expected return is commensurately high; otherwise it is a totally unacceptable risk/return relationship.

The greater problems at this very simple level of financial strategy tend to be encountered with the lower business risk companies. In general, business risk tends to reduce as companies mature; not least because the unsuccessful ones will fail and cease to exist. For example, the earlier examples of high-technology start-up companies have a very high business risk, but the surviving equivalent high-tech start-ups of 100 years or 50 years ago are now the well-established major corporations of today, with much lower business risk profiles. Not only does the business risk decline but, as the company matures, the cash flow tends to become heavily positive, having been significantly negative during the development and launch stage. Therefore, if the initial financing has been raised in the most relevant form of equity, the financial structure of this more mature company can easily stay predominantly equity based, due to a lack of need for substantial external funding once the cash flow becomes significantly positive.

4.6. Business risk and cash flows over the life cycle

Having set out our basic model, what we now need to do is show how business risk maps onto each stage of the product life cycle, as this will help determine the appropriate financial strategy. During the development and launch stage we have many assumptions, but little knowledge. Any forecasts we prepare to show the business's future would be speculative. The product may not work properly or, even if it does work, the market research indications may prove to be wrong with the eventual demand being too small to justify financially the total required investment.

The key strategic thrust at this stage is to focus on product development and market research. It may be important to be first to market, to blunt the attack of potential competitors. At this stage, the business risk is very high. Cash flows are likely to be negative, reflecting a significant investment in research and development, market research, and fixed assets, with minimal, if any, sales income. Depending on the industry, this stage could last for weeks, months, or even years.

Should the product launch prove successful and the sales volumes start to grow, the strategic thrust changes to market development, but particularly to market share development.

It is much easier for a company to increase its market share while the market is growing rapidly than it is in a static market. This is not surprising, because even if the particular company grows its sales at 50 % per year while the market is expanding at 40 % per year, its main competitors would still be expanding their own sales volumes quite rapidly on a year-on-year basis. It is possible that they may not even notice that their market shares are declining or, if they do, they may be capacity- or capital-constrained from increasing their output sufficiently rapidly to maintain their previous shares. If a similar market share growth objective were set for a mature, very low growth product, the competitive response would probably be much more severe, as the increased sales volumes would almost all have to be achieved at the expense of lower sales volumes on the part of competitors. Consequently, it is a sound business strategy to try to achieve the maximum desired market share before the market itself reaches its maximum size. This requires a clear focus on market share development, but a leading company in a high growth industry should also invest in ensuring that the market matures at as large a size as is financially justifiable. (Financial expenditure on market development – increasing the size of the overall market, rather than increasing the company's own share of this market – is very difficult to justify if the company has only a small share of the market. If only a 10 % share is held by the company, 90 % of any general market development expenditure can be argued as being to the benefit of competitors).

Such a concentrated strategic focus on market development and sales growth requires a shift in management style to 'marketing-led'management, where the emphasis is not necessarily on continually changing the product unless that is required to achieve a competitive advantage in the marketplace. Some management teams seem to be capable of operating successfully in both entrepreneurial and marketing-led modes, whereas others have been unable to change their style, with a corresponding detrimental impact on the business.

The business risk profile during this rapid growth phase has declined somewhat from the very high level of the launch stage but is still high. Managing a rapidly growing business brings its own challenges, in terms of the style and capability of the executives. The main unknowns at this stage relate to the ultimate market share achieved by the company and the length of this period of sustained growth which together dictate the sales volumes which will be achieved during the maturity stage of the life cycle.

Cash flow at the growth stage could be neutral, or could remain negative. In some industries, the growing sales income will provide sufficient funding to cover all of the outflows. However, companies with a high working capital requirement will find that the inflow from sales is devoured by the increases in inventories and receivables. Other businesses may need capacity increases that require investment in fixed assets.

Eventually, the sales growth will slow and the product will enter its mature phase. Here, sales have stabilized, the competition is identified and understood, the cost base is known and controlled. There should be no need for working capital increases, and cash flows should be positive. Business risk has decreased, and is mainly focused around the need to maintain this ‘cash cow’position for as long as possible.

In fact, for some groups of managers the declining stage of the product life cycle may be more exciting, as the dominant style now becomes ‘cost-cutter’in order to ensure that the cash flows do remain at least neutral. The product is now dying, although the process may take many years and some spin-off ideas may be relaunched as new products in their own right. However, even in the move from the maturity stage to the declining phase, the business risk can still be argued as reducing. The only remaining business risk associated with the product is how long it will take to die. No dramatic positive cash inflows are expected from this phase and, if no further cost savings can be made to keep the cash flow slightly positive or neutral, the product may be closed down by the company before the market demand completely disappears.

4.7. Changing the financing strategy over the life cycle

Let us remind ourselves of the key characteristics of debt and equity, from the point of view of the company being funded. Debt is high risk, and involves cash outflows in interest and repayments. Equity is low risk, with no contractual cash outflow, although the board may choose to declare a dividend. Thus, a company in the high-risk launch and growth stages, needing to invest in assets and development, would be foolish to let cash leak out of the business to service debt (even if a lender could be found with such a poor appreciation of risk that they would fund it). In maturity, with a lower business risk and less need for cash for investment, it is altogether appropriate to make use of debt as a low-cost source of funding.

Coupled with this is the inverse correlation of business and financial risk. Since the business risk decreases as the product moves through its life cycle, it is logical that the financial risk can be correspondingly increased without creating a completely unacceptable combined risk for the shareholders and other stakeholders in the company. In essence, an investment at this early stage is made on the strength of a product concept, with possibly some prototypes and some market research, and a business plan indicating the future prospects for the eventual product. It is desirable at this stage to use low-risk equity sources of funding, raising capital from specialist investors who understand the high business risk associated with the company. This funding is properly described as venture capital.

Once the product is launched and initial sales growth can be demonstrated together with substantial future growth prospects a much larger body of potential investors becomes available to the company. This is just as well, because the growth stage will demand more funding. This can be combined with providing an exit for the venture capital company.

The best way of achieving this type of exit route for venture capital initial funding is through the flotation (listing) of the company onto a public stock market, where a much broader range of equity investors can be attracted to buy shares in the company. Such an initial

public offering (IPO) is not normally possible for a start-up company as, by definition, the business has no track record which can be used to indicate its existing success or its realistic prospects for the future. (We prefer to draw a veil over the excesses of the stock markets during the Internet bubble of the late 1990s, when companies appeared able to defy gravity by floating with little more than a catchy name and an improbable business plan).

It is also important to consider the business from the perspective of the rational investor, who quite rightly regards this cash positive, mature stage as the most attractive phase of the life cycle. So far equity funding has been injected into the business to develop and launch the product and then to increase both the total market size and the company's share of that market.

If more equity funding is required during the maturity stage, this investment starts to look a lot like a financial black hole; money keeps going in, but nothing ever comes out.

Therefore, the only logical source of additional equity funding during this maturity stage is for some of the profits being made by the company to be reinvested into the business. It must be remembered not only that these profits should be substantial in order to justify the investments made earlier in the cycle but also that additional financing can be raised through borrowing money.

This is now practical because the positive cash flow of the business provides the source of servicing the debt, paying the interest, and repaying the principal. If debt financing is used at the earlier stages of the life cycle, the absence of such positive cash flow means that the repayments can only be made by rolling-over the original loans or by raising equity to repay the debt funding.

This highlights a key issue regarding the use of debt and equity funding; as mentioned earlier, the risk associated with debt funding from the viewpoint of the lender is lower than the equity investors'risk, due to the security taken and legally granted priority on full repayment. (Remember that the risk ranking is reversed when viewed from the perspective of the company, i.e. the user of the funding). Risk and return are positively correlated, so that the return required on debt funding

should always be less than that required on equity financing for the same company, that is, debt is cheaper for the company. This is completely logical from the company's perspective because, as debt is higher risk funding for the company, the company should demand a cost saving to justify incurring the extra risk.

Therefore, as long as increasing the financial risk through borrowing (increasing the 'leverage'of the company) does not lead to an unacceptable total combined risk, the cheaper debt funding will increase the residual profits achieved by the company. Thus the profits generated by the mature company, which uses some debt financing, will be enhanced and the return on equity will look even better, as less equity is required to fund the business.

This is even more important when the product moves into the decline phase of the life cycle, and it becomes clear that the product is dying. As debt is cheaper than equity, it is financially beneficial to the shareholders to extract their equity investment from the dying business as early as possible by replacing it with debt. Clearly it should not be acceptable to a lender to take on an unacceptable, equity-type risk, but it is often quite practical to borrow against the residual value of those assets which are, of necessity, tied up in the business until it is finally liquidated. These funds can then be distributed to shareholders, effectively representing a repayment of capital. In this way the present value of the shareholders'investment is increased, without adversely affecting the position of the lender who is suitably secured on the residual value of the assets, and who receives a risk-related rate of interest. Consequently, the principal source of funding for the declining business is debt finance with its associated high financial risk, partially offsetting the low business risk associated with this final stage of development.

4.8. Debt profile

In considering the balance between debt and equity in a company's financial strategy, one other issue should be mentioned: of the debt, how much should be borrowed short-term, and how much long-term?

The answer to this question depends, unsurprisingly, on the company's business, its assets, and the structure of its operations. Broadly, the company's debt portfolio should attempt to match long-term assets with long-term finance, and short-term assets with short-term funding sources. So, the acquisition of a building would best be financed through long-term debt (if, indeed, debt is the best solution); additional inventories should be funded using short-term facilities such as an overdraft or revolving credit line. However, if a company has permanent working capital, this should be regarded as part of long-term needs.

The advantage to a company of using long-term rather than short-term debt finance is that once the loan has been agreed, the company can be confident that it cannot be taken away. Short-term debt needs to be refinanced at regular intervals and, if the company's financial situation has deteriorated or the credit market tightened, this may become a problem.

Exceptions do exist to this broad rule about using long-term funding for long term needs. If short-term interest rates are considerably lower than long-term ones, and the company believes that long-term rates will fall, it may be worth using short-term finance to start, with the intention of refinancing at a later date, in a more favorable environment. This strategy does, of course, carry obvious risks. The point here is that the policy would be for long-term debt, the issue is one of timing.

The list of questions for self-control

1. Financial strategy covers four decisions: How much shall we invest in assets?

2. How shall we finance the business? What dividend policy is appropriate?

3. Shall we raise new equity?

4. A company's choice of financial strategy – how it chooses to finance its business, and its selection of dividend policies – must relate to its business strategy, its business risk, and the cash flows it is expected to generate.

5. The life cycle model shows how business risk is likely to change as a company develops, and, accordingly, how financial strategy should develop.

6. Start-ups and growth companies are usually high-risk businesses strapped for cash, and should adopt low-risk financing structures, primarily equity based.

7. Mature companies are generally cash-generative low-risk businesses, which can improve their return to shareholders by taking on debt, increasing their financing risk.

8. Businesses in managed decline, where the cash flows are clearly understood, should pay out as much in dividend and borrow as much as they are able.

THEME 5
FINANCIAL INSTRUMENTS

5.1. Differentiating financial instruments using option theory.
5.2. Accounting for financial instruments.
5.3. Tradable financial instruments.
5.4. The continuum of modern financial products.

Key terms: *Call option, Convertibles, Exchangeable bonds, Leasing, Mezzanine, Options, Ordinary shares, Preference shares, Put option, Redeemable, Repayment terms, Risk-return tradeoff, Sale and leaseback, Secured debt, Securitization, Senior debt, Special purpose vehicle/entity (SPV/SPE), Structured finance, Subordinated debt, Unsecured debt, Warrant.*

5.1. Differentiating financial instruments using option theory

The right to buy something is known as a call option; the right to sell is a put option. These concepts can be helpful in trying to distinguish between different classes of debt and equity sources of funding, provided we have a clear understanding of the relative rights and responsibilities of each party providing finance to a company.

It is generally accepted that in a company with outstanding debt, the equity can be regarded as a call option on the assets of the business, at an exercise price equal to the value of the outstanding debt. This is because if the shareholders want to maintain control of the business, they must ensure that the debt obligations are met, otherwise the debt holders will exercise their rights as creditors of the company, and (by appointing a receiver or liquidator) take control of the assets. Thus the repayment of the debt is the amount to be paid to take control of the unencumbered assets of the company.

An alternate way of looking at this is that the shareholders could be seen as holding a put option on the company's assets to the debt holders. Thus, if the gross value of the company exceeds the value of

debt, the shareholders will exercise their call option, repaying the debt and regaining control. Should the gross value of the company be less than the value of debt, shareholders can utilize their put option and let the creditors take control of the assets, walking away from the business. (Of course, this only works in situations where the shareholders have limited liability). How does this help us to clarify the graduations from debt to equity? It certainly helps to rank the order of priority of these different types of funding, because it focuses attention on which parties have options. However, you will see when we reach the next section that in practice there is a whole series of options held by each type of financial instrument over its neighbors.

This is a good place to start in defining debt: debt has another way out. If the business fails to meet its contractual obligations, the lender can realize the security charged in its favor. Thus, we could say that the lender has a call option on some of the company's assets, which they can exercise if redemption is in doubt: the lender has the right, but not the obligation, to call in the receivers.

In ranking financial instruments, the types of option in existence – and who has the right to exercise them – are important in determining priority. In the example above, the shareholders always have the option not to repay the debt. Normally, the lenders'call option on the assets is only of value if there are sufficiently restrictive covenants surrounding the loan that the lender can act to recover the monies before the value of his/her security has been damaged. If the lender has minimal covenants in place, such that she/he can only act once the company has defaulted, then the option is worth a lot less than one which could be exercised at an earlier stage, as the assets might already have lost much of their value.

Lenders should also try to protect themselves against the subsequent creation of superior options to their own. They should have covenants in place to prevent the exercise of call options by lenders with a position that should be subordinated to their own. (For example, using terms that will be defined in the next section, one would not expect the lender of junior debt to be able to call in the receivers of a company if the holders of senior debt did not so wish.)

During the credit bubble of 2006/2007, before the debt markets fell to the subprime lending crisis, many lenders made loans that were known as ‘covenant light’(‘cov-lite’) or ‘covenant-loose’. Just as the name suggests, these loans had minimal or very few covenants covering leverage, interest cover, asset expenditure, etc. This was attractive to borrowers, as fewer covenants made it less likely that they would default. However, it was also less likely that the lenders would be able to protect their position in the event of a problem. One reason that lenders were making such loans was to sweeten their offering, as a marketing device to persuade companies to borrow from them. This is always a problem in a credit boom, as lenders can get carried away with the need to make loans, and relax their basic prudence. However, it did seem obvious to us – and to many other commentators – that making cov-lite loans meant accepting a higher risk, and the lenders really should have demanded higher returns to compensate.

5.2. Accounting for financial instruments

The treatment of financial instruments under International Financial Reporting Standards (IFRS) is complex, and well beyond the remit of this text. Nevertheless, it is important that we set out some basics of the subject, as they have direct relevance to the financial strategies that companies choose to adopt.

To grossly oversimplify, the historical situation was that financial instruments which carried a right to repayment were treated as debt, and everything else was considered as equity. Once issued, financial instruments tended to be left on the balance sheet at their original values. Nowadays, those same instruments are split into their component parts, each of which is shown at ‘fair value’under debt or equity as appropriate. So, for example, a convertible (discussed later in this chapter) is no longer included in the balance sheet as a liability at its face value, but is included as a liability (the net present value of the future committed cash flows) and an embedded option (the right to convert in the future).

Furthermore, as circumstances change, for example the share price rises, or market interest rates vary, the rules on ‘marking-to-market’make it possible that the balance sheet value and the charge against profits will also change.

This has consequences to both balance sheet and income statement. Instruments such as preference shares (discussed later), which traditionally were included with equity, might now be treated as debt. This affects the company’s interest charge, its interest cover, and its gearing ratio. The former will reduce profits and the latter two may be the subject of debt covenants, which will need to be redefined. Some companies have reportedly changed their financial structures just to avoid the complications and profit impact of this reclassification of financial instruments, despite the fact that the underlying economics of the situation remain unchanged.

In order to understand a company’s true financial situation, in terms of who owes how much to whom, one really needs to understand the relative rights of the different types of investor and lender. We return to this matter later in this chapter, when we discuss the instruments in terms of the options they carry.

5.3. Tradable financial instruments

One further point to be noted about financial instruments is that they can be the subject of a private transaction, or can be traded on public markets. For example, a company could borrow directly from its bank, or could raise bonds on the markets. From the lender’s point of view, publicly traded debt has the advantage that it gives another way out – the lender can sell the debt before it falls due, releasing the capital for other uses.

If the debt is publicly tradable, it is important to realize that the lender may be able to make a capital gain (or a capital loss) on selling it. The value of traded debt fluctuates depending on its coupon (interest rate based on the nominal amount of the principal) and market rates.

Securitization is an example of a broader category of instruments, known as structured finance. This is a blanket term to cover a range of

types of debt tailored to an individual company's needs and often secured on future cash flows rather than on assets. Generally, structured finance can give companies financial flexibility at a relatively low interest rate.

Structured finance has, in the past few years, spawned a profusion of varieties and acronyms. We have the CMO (collateralized mortgage obligation), CDO (collateralized debt obligation), CLO (collateralized loan obligation), and many others. The key word here is 'collateralized', meaning that an income stream has been turned into collateral for a loan. For the sake of simplicity, in this chapter we focus only on securitization, as one of the most longstanding examples of the genre.

Securitization is used by companies that have a strong and predictable income stream on which to 'securitize'a loan. Effectively, the company sells the future income stream in exchange for a lump sum payment. Although the company itself may not be very creditworthy, its income stream is, and so the lending is based on this.

Securitization has been around since the 1970s, when the US Government National Mortgage Association, a government organization responsible for purchasing mortgages from mortgage originators, issued its 'Ginnie Maes'as the first mortgage-backed securities. Although each individual mortgage carries a given chance of non-repayment, by putting together a package of mortgages carrying the same level of credit risk, the portfolio carries a lower default risk, and so is more valuable to the purchaser.

Securitization has three significant advantages to the company.

1. It can diversify sources of funds for businesses which otherwise would not be able to obtain debt from these markets.

2. It can lead to a lower cost of funds. If the company itself has a poor credit rating, the asset-backed debt may have a much higher one.

3. Because the lenders have the securitized assets they do not need covenants from the company, which gives management more freedom in running the business.

When it first became popular, securitized debt could often be treated as an off-balance sheet transaction, reducing the company's

balance sheet gearing. However, under current financial reporting rules, this treatment has become rarer.

Many different types of assets produce an income stream that can be securitized. Examples of securitization include: mortgages, commercial and other loans, credit card receivables, road tolls, car loans, trade debtors, and license payments. The length of the securitization period will depend in part on the characteristics of the assets being securitized.

5.4. The continuum of modern financial products

Financial instruments can be created with any combination of risk protection, yield, and potential gain. It is useful to be able to set them out on a continuum, showing which are the riskier (for the investor) and how the potential returns might change. If this is done, companies have a framework from which they can begin to determine how they should finance themselves. Other securities are shown at points on the risk–return continuum between these two extremes.

It should be pointed out that not all of the securities discussed in this chapter are included, and that the positioning of the securities on the risk–return line is inevitably somewhat arbitrary. The actual risk–return position of any security will depend on the specific terms of the contract under which it is written. Thus, although it is possible to state that high-yield bonds (junk bonds) are riskier than senior debt and will provide a greater potential return, it is not possible in all cases to say whether high-yield bonds are riskier than mezzanine, or vice versa. The chart should be read with a certain degree of flexibility, and an appreciation that the terms of each individual transaction are vital to an understanding of who has what options over which assets, and so which instrument is taking the greater risk. Set out below are brief descriptions of some common securities and how they are used.

SECURED DEBT (Downside protection: charge over assets; covenants. Yield: interest. Upside potential: none)

Secured debt is a loan made to the company on the strength of good security, with a registered charge being taken over certain assets

(or all of the assets) of the company. Strong covenants would be in place to ensure that the company could not misuse the monies advanced, and to ensure that the lender would have advance warning of any decline in the company's position. The loan agreement would set out details of the amount of the loan, and the repayment terms. As the loan is relatively low risk, it should carry a relatively low rate of interest. Accordingly, companies that can afford to borrow (mature businesses with good cash flow and strong asset backing) would make use of this type of instrument.

A company may borrow different tranches of secured debt carrying different conditions. Debt with the strongest claims on the company would be known as 'senior debt'. From this, we can determine that securities known as 'junior debt'will have much weaker claims on the company, and will charge a higher rate of interest to compensate for their greater risk.

LEASING (Downside protection: ownership of assets; covenants. Yield: interest. Upside potential: none)

Leasing is a form of secured debt, with the lending being made against a specific asset. Normally, the lease contract is entered into at the same time as the asset is acquired. The lessor retains legal ownership of the asset, and can reclaim it if lease payments are not met. In accounting terms, the leased asset is shown as a fixed asset of the company, and the lease liability under current and long-term liabilities.

Hire purchase is a similar type of contract. The main difference between hire purchase and a finance lease is that under hire purchase the assets technically belong to the borrowing company, whereas leased assets belong to the lessor. There can be great tax benefits in leasing assets, as the lessor company may be able to use the tax allowances relating to the assets, and so pass on a reduced finance charge.

Companies can also raise lease finance on assets that they already own. Such transactions, known as 'sale and leaseback', often (but not always) relate to property. A company will sell its property to a finance company in order to obtain a lump sum payment, and then will lease back the premises so that it can continue using them. The amount of the lump sum payment will depend partly on the value of the premises, but

also on the credit status of the borrowing company and the agreed ongoing rent: a profitable company that is prepared to pay a high rent will be able to obtain a larger lump sum than one which wants to minimize future rental payments.

The list of questions for self-control

1. Keep it simple. If it is possible to structure the deal using ‘plain vanilla’debt or equity, this is probably the best thing to do.
2. Generally, fancy financial structures mostly benefit the investment banks who sell them (or the academics who write about them).
3. The financial instrument chosen should have a risk profile to complement the company’s business risk profile.
4. Companies with low business risk can afford to take on high-risk debt instruments, to lower their average cost of capital.
5. High-risk companies are best to stick to equity instruments.
6. Cash requirements and profitability will also affect the choice of instrument.
7. The accounting treatment of financial instruments may not be a good indicator of the true situation. Use option theory to help classify the instrument.

THEME 6
TRANSACTIONS AND OPERATING ISSUES

6.1. Issues to be addressed prior to listing.
6.2. Financing acquisitions using value-enhancing strategies.
6.3. Earn outs.
6.4. Selling a business.
6.5. Defense strategies.
6.6. Reorganizations addressing internal issues.
6.7. Selling assets.
6.8. Raising new finance.
6.9. The surrounding infrastructure.

Key terms: *Cash-in, Cash-out, Delisting, Factoring, Flotation, Free float, IPO (Initial public offering), Internal rate of return (IRR), Investor relations, Invoice financing, Debtors, Defensive investment strategy, Market capitalization, Order-to-receipt cycle, Operating cycle, Sale of the company, Synergy, Syndicate, Stocks (inventories), Sustainable growth rate (SGR), Working capital cycle.*

6.1. Issues to be addressed prior to listing

Several issues need to be considered before the IPO (initial public offering) can actually take place. These are:

1. What is our reason for going public?
2. What is our target market?
3. Are we suitable for listing on this market?
4. What method will we employ for the listing?

Each of these considerations will be addressed in turn.

The two fundamental reasons why a company might seek a listing can be categorized as ‘cash-in’and ‘cash-out’. To expand on this, a cash-in float is one which is done for the purpose of raising funds for the company’s continued expansion. By definition, cash-in floats are for growth companies, which issue new shares to obtain the funds they need. In a cash-out float, the main purpose of the listing is to obtain an

exit for some of the existing shareholders, rather than to raise new money. In such a float, no new shares are issued, instead the existing shareholders sell all or part of their holdings to the new shareholders.

Such a flotation would be appropriate for a more mature company. As stated earlier, a flotation is a marketing exercise, and it is important that the marketing message is clear, so that 'customers'are not confused. A cash-in float signals to the market that the company is seeking growth; this is likely to be confirmed in the explanation in its prospectus of its proposed dividend policy. A cash-out float is more appropriate for mature companies, which are likely to pay higher dividends and will attract a different type of investor.

It is possible to mix the two. Over the past decade there has been a notable increase in the number of companies doing a 'cash-in, cash-out'float, and combining the motives. These can be successful when the story is clear, for example, when it is obvious that a venture capital investor wishes to exit, but there is still a growth story for the incoming shareholders. A mixed message sends the wrong signals to the market. One of the authors was asked a few years ago to advise on financial strategy for a growing, profitable software company. The owner/director, who was a key employee of the company and had overseen all of its development to date, wanted to float the company, realize his investment and then 'go off to the Bahamas to play golf'.

Sadly, he had to be advised that the market was unlikely to accept this as a value proposition – for key personnel to bail out of what was obviously positioned competitively as a growth company was going to invoke a certain level of 'cognitive dissonance'amongst prospective shareholders; to put it bluntly, who would buy the shares if he had so little faith that he was selling out.

Although a cash-out float is intended to realize the investment, this may not happen completely in the short term. Sometimes there will be a 'lock-in'(also known as a lock-up) period of between three months and two years following the float, during which a significant shareholder has agreed not to sell its shares. This helps provide a more orderly market, but does mean that for a shareholder who really needs an exit, a trade sale might be a more appropriate means than a flotation.

One issue to consider as part of the listing decision is the level of the ‘free float’of shares. Just because a company is listed does not mean that all of its shares are available for purchase by the public: a significant proportion might remain in the hands of insiders. For example, if a founding family chooses to float the company to raise funds, but retains ownership of 40 % of the company with no intention to sell, the free float is only 60 % of the shares. If the free float is perceived as being too small, then the market might be less willing to buy the shares, and listing on certain exchanges might not be appropriate.

6.2. Financing acquisitions using value-enhancing strategies

As stated earlier, acquisitions can be undertaken by offering the Target shareholders shares in the bidding company (an acquisition for shares) or offering them cash. The choice of financing methods will depend at least partly on the business risk of the bidder and, if appropriate, the target company. The bidding company should not upset its long-term financial strategy without good cause.

It is important to note that although an acquisition for shares involves issuing new equity, an acquisition for cash need not be financed by raising debt. The bidding company could issue shares in the market and use the proceeds of the sale to pay cash for the target company. If the target company shareholders receive cash (however raised) for their shares, that is the end of their involvement with the company. However, in deals which pay the target shareholders in shares, they have an ongoing relationship with the company.

Thus in share-based deals the vendor shareholders have various matters to consider:

1. Are both companies fairly valued? It is obvious that acquirers always need to understand the value of the target company, but if the target’s shareholders are to accept shares in the bidder, they need to know that this currency is not over-valued.

2. What are the prospects for the combined company? Again, this is always a matter of interest to the bidder's shareholders, but in a share-based transaction the target's shareholders are effectively agreeing to accept the risks and rewards of the ongoing company. One of the best pieces of advice given by one of your authors was to a friend who had been offered a large sum (payable in shares) by a quoted dot.com wishing to buy his fledgling internet company. The advice was 'don't see it as selling your company – what you're doing is using your business as a currency to buy a small stake in a larger concern over which you have no control; do you feel comfortable about that?'

If a transaction is done for shares, the parties have to determine how the price is stated: as a fixed number of shares, or a fixed value. There will inevitably be a delay between announcing a deal and completing it. A deal which offers the vendor a fixed number of the bidder's shares leaves the vendor exposed to the risk that the bidder's share price will fall in the interim. On the other hand, a deal at a fixed value of shares protects the vendor, but leaves the bidder's shareholders vulnerable to dilution should the share price fall.

6.3. Earn outs

Another way of structuring an acquisition may be through an earn out, in which the eventual price paid for the business depends in part on its performance in the early years following the transfer of ownership.

Earn outs are often used in the acquisition of private companies, for example in situations where the acquiring company wishes to retain the services and commitment of the director/shareholders of the target company, perhaps because they are crucial to operations. In a business which is very dependent on personal relationships, the bidding company may wish to retain the directors 'commitment for long enough to ensure that the goodwill and contact base are secure.

The earn out deal might be that the vendor shareholders receive £X immediately on completion of the deal, and a further £Y if profits of a certain level are achieved within one, two or possibly three years

of the deal being done. This gives the key director/shareholders an incentive to perform well during the earn out period.

It should be obvious that earn outs will only be effective in situations in which the vendor shareholders are also the key management of the company, generally in private companies. If the management are not shareholders, an earn out will not benefit them, and management contracts might be a better way to achieve their commitment. If the shareholders are not managers, they may be very reluctant to agree an earn out, leaving their ultimate consideration in the hands of managers over whom they no longer have any sanction.

Earn outs may also be used as a means to resolve differences of opinion as to a company's potential, and thus its value. It often happens that the target company is small, but with great prospects. Naturally, the vendors wish to receive consideration for the potential that they are selling to the bidder. However, the bidder, quite reasonably, could argue that it will not pay for unrealized potential that cannot yet be proved. An earn out may be used to resolve this situation, with the initial price reflecting the target's current performance, and further payments being made if certain milestones are achieved.

6.4. Selling a business

Having considered acquisitions, it is worth turning briefly to examine matters from the point of view of a vendor selling his/her business. In this section we consider mostly the positions of owner/managers of private companies. In our opinion, every owner of a private company should consider his/her eventual exit strategy. Do you intend to build the company up quickly and then sell out in five years'time? Is your goal capital growth in the short or long term, or are you seeking a good lifestyle out of the business until your normal retirement age? Even if you intend to 'work until you drop', who will inherit the business from you, and what state will it be in? Will they want to inherit the role of managing it, or will its sale be their priority?

There are two main reasons for having your eventual exit strategy in mind. The first one is that owners who seek a lifestyle from the

business will run their operations in different ways to those going for aggressive growth leading to an eventual sale. In particular, owners planning to sell out in a few years should be scanning the environment for potential acquirers, and perhaps grooming their companies for that eventual sale, in a similar manner to pre-float grooming. The second reason for owners to consider their eventual exit strategy is so that they can react more quickly to any out-of-the-blue offer for the business. (Of course, if enough money is offered, it may change your original plans, but it's always useful to have an initial position).

For larger businesses the exit could be in the form of a trade sale or a public flotation of the shares. It has become more common, particularly for businesses backed by private equity, to pursue both of these alternatives simultaneously; preparing for a float whilst actively marketing the business to trade or other private equity buyers. Although this takes considerable effort, it can have the advantage of increasing the price, and of ensuring an exit if trade interest does not materialize.

For a private company, if the out-of-the-blue offer is unwelcome, that is the end of the matter; no one can force the sale of a private company against the shareholders'wishes. However, often an unwelcome offer is made for a listed company and it is these, hostile, offers which are discussed in the next section.

6.5. Defense strategies

An offer made to acquire a listed company which is rejected by the target company's directors is known as a hostile bid. It is important to realize that the bid is hostile to the directors – the company's shareholders may actually welcome the bid.

Why would the target's directors reject the bid? There are two main reasons:

(a) Because they believe that the bid undervalues the company; that is, they consider that they can create more value for shareholders by continuing to run the company themselves.

(b) Because they wish to retain their jobs.

It goes without saying that we see the first reason as totally valid and the second as probably against shareholders'interests. However, an examination of directors'actions in bid situations leads us to believe that reason 'b'often applies in practice.

Directors fending off a hostile bid need a defense strategy (which generally comes courtesy of a host of highly paid advisers). The best defense strategy is to ensure that the company is correctly valued by the markets at all times. Given that quoted company acquisitions generally demand a significant price premium, if the company is fully valued, the potential acquirer is either creating synergies or is overpaying. In either of these situations, a bid is likely to generate value for the target shareholders.

As well as continually communicating with the markets to ensure an appropriate valuation, directors of listed companies should maintain a contingency plan of what they will do should an unexpected offer be made. This will help them to react more swiftly and efficiently to the offer. Such reaction will include the preparation of a comprehensive defense document to explain to shareholders why they should not accept the offer, and a concerted effort to woo key shareholders such as major financial institutions.

In other countries, a wider range of defense strategies may be available. For example, 'poison pills'are allowed in the United States and in various European countries.

Again, we would point out that poison pills and the like may benefit the directors of the target company, but rarely add value for its existing shareholders unless they lead to an increased offer which is then accepted. It is very difficult to justify many of the tactics that directors use to defend against hostile bids. Poison pills impede the efficient working of the capital markets and deprive shareholders of a tool by which they can discipline an inefficient management.

6.6. Reorganizations addressing internal issues

Put very simply, companies can face problems due to having the wrong business configuration or the wrong financial strategy. Many, many books have been written about business strategy and change

management, and we would do the subject no service by adding our necessarily brief comments to that discussion. Hence, we focus on reorganizations that address situations where a company has the wrong financial strategy.

A company's financial strategy may be wrong because it has too little debt, for example a mature company which has remained equity financed. To correct this, the company could re-balance its debt/equity ratio, perhaps by paying out a special dividend or undertaking a share buyback.

Alternatively, the company could put the money to good use by investing in a value-enhancing investment opportunity. Although the special dividend and buyback may technically be seen as company reorganizations, they hardly present problems, unlike the reorganizations that need to take place because a company is over-borrowed.

A company may have taken on too much gearing for several reasons. It could have been a deliberate, if misguided, financial strategy which has not worked out as expected. Or it could be because the financial strategy suited the company's then business conditions, but changes in circumstances led to a fall in operating profits, and a resulting debt problem. Although the reason for the decline will influence how the company chooses to reorganize, there are several generic strategies that it can follow.

Reorganization strategies can fall into the following categories:

1. Raise cash by selling assets, either outright sale of surplus assets or in a sale and leaseback transaction.

2. Raise cash by issuing new equity or another financial instrument.

3. Come to an arrangement with creditors to restructure existing debt.

In some jurisdictions, once it is decided that the company is savable under 'intensive care', the process of reorganization will be in the hands of the current management of the company: this is the case in the USA, where companies go, giving management time to sort out the problem. Regulations in other parts of the world take the power away

from the management – for example, the UK has a receivership process which puts a bank-appointed receiver in charge of sorting out the business. However, the generic strategies are valid for all jurisdictions.

6.7. Selling assets

The simplest way to manage the company's affairs is by selling surplus assets. If the company clearly has assets which are not necessary for the operations of the business, then realizing the value in them is an appropriate strategy. Issues that may arise here include: (a) determining which assets are non-core; (b) finding a buyer; and (c) being prepared to take the accounting consequences. As regards the issue of whether assets are non-core, sometimes it takes a fresh perspective on the business to determine this. Companies develop their own internal myths about which assets must be owned in order for them to run their business properly, or which business units are core to their offering. Sometimes a division which has been part of the corporate fabric for many years needs to be sold off to protect the viability of the others. Or, on a more modest scale, attitudes to asset ownership may need to be amended.

Of course, even if a company realizes that it has assets which could be sold, disposing of them at a good price may not be a realistic proposition. If it is known that a company is in financial difficulties, prospective buyers may bid low, or may decide not to bid at all, awaiting a possible 'fire sale'. Or, if the company's problems have resulted from poor economic conditions or an industrywide collapse, there may be a glut of such assets on the market, or indeed no market for them. For example, European telecoms companies took on large amounts of debt during 2000 in order to acquire 3G licences from the various governments. At the time this debt was taken on, the markets were high and the telecoms companies anticipated being able to make asset sales in order to reduce the debt burden. However, the collapse in the value of technology stocks, combined with the many telecoms companies all needing to dispose of assets at the same time, meant that sale prices were far lower than originally anticipated, leading to liquidity problems for many of the companies.

Some warning signs that action may need to be taken:

1. The company is trading close to the limit on its bank borrowing.

2. Monthly management accounts continually show negative variances on sales.

3. There are no monthly management accounts, or they arrive late, with inadequate explanation.

4. Several key people leaving the company in a short period of time.

5. Loss of several customers.

6. Poor relationships with suppliers.

And finally, we mentioned that the company has to be prepared for the accounting consequences. This comment arises from the experience of one of the authors when undertaking a pre-receivership investigation into a building company, on behalf of their bankers. The company was in a very bad situation – a fact not realized by the directors, who were not in the habit of using cash flow forecasts as part of their management information. However, it did own an apartment in London, bought many years ago when times were good in the housing market. It was suggested – strongly – that the directors sell the apartment as soon as possible in order to raise cash for the company.

6.8. Raising new finance

The company may be able to pull itself out of the financial mess by raising new finance, from existing or new investors. If raising equity from existing shareholders, a deep discount rights issue may be appropriate. Rights issues; a deep discount rights issue is one in which the pricing is at a significant discount to the pre-offer price.

The new finance that is raised need not be in the form of straight equity. It is sometimes possible for a company to raise the new funds in the form of a convertible. The advantage of a convertible to the investor is that there is some downside protection, but still the upside opportunity to make the risk worthwhile.

The third type of financial reconstruction relates to restructuring existing debt. If a company can convince its lenders that they will

ultimately receive more by waiving interest payments or extending the term of a loan, then debt terms can be eased to aid the company's short-term survival. Such renegotiations normally only work in situations in which the creditor banks are owed a significant amount: there is a saying which goes.

One form of debt renegotiation is the debt-for-equity swap, in which existing loans are released in exchange for the creditors taking an equity stake in the company. The argument behind these is that if the creditors insist on their debt being serviced and repaid, the company will be forced into liquidation and they will lose their money anyway. However, if the debt is converted to equity, the creditors – now shareholders – will share in the ultimate upside if this causes the company to recover. Negotiations in debt-for-equity swaps revolve around the proportion of equity which is issued to the creditors; obviously, this new equity will significantly dilute the existing shareholders.

The various claims of the shareholders and several tranches of debt took many months to negotiate. However, in the end the reconstruction had to be done – it had been anticipated that had the swap not taken place, the company might have had to be placed into liquidation.

There are likely to be many difficulties involved in debt renegotiation. As suggested, a fundamental problem is the different interests of the various stakeholders involved. If a company is over-borrowed there is rarely just one creditor; many banks may be owed money, with several different layers of debt, all with varying legal rights. This increases in complexity for an international or global business, where legal issues will vary by jurisdiction and assessing priorities on claims can be a minefield. Other stakeholders too may have issues to resolve and have power in the situation.

Each major stakeholder will probably appoint their own professional advisors, to protect their particular interests. This adds to the number of people around the negotiating table, and can itself cause delays in completing a reorganization.

Sometimes the problem is not internal to the company, but relates to the fact that it is trading at a market value considerably below a fair value for its shares. If they wish to forestall an opportunistic takeover bid for the company, the company's directors have several different options:

1. Demerger, to demonstrate the value in the group.
2. Blitz on public relations to change market perceptions.
3. Take the company private.

The issue of de-listing a company and will not be revisited here. Similarly, we will spend no time discussing how a company may improve perceptions due to a concentrated focus on public relations and explaining its true value to shareholders and analysts. In this section we focus on reorganizations as a way to address the issue of markets undervaluing the company: specifically the process of demerging or spinning off units.

An explanation of some terminology is appropriate here. We will use the term 'demerger'to describe a transaction in which one listed company becomes two or more listed companies, generally with the same shareholders (at least initially). In a demerger, the two resultant companies will be of similar size. This differs from the transaction sometimes referred to as a 'spin-off', in which a company divests itself of a division (i.e. a much smaller entity than itself) by distributing the shares of the subsidiary to its own shareholders, generally in the form of a dividend. This differs again from an 'equity carve out', in which the subsidiary company (or generally only a minority stake therein) is sold to the public as an initial public offering. We should point out that the difference between the various transactions and straight sales of subsidiaries is generally one of size. A transaction would not be considered as a reconstruction unless the business disposed of formed a substantial percentage of the overall group value.

Sometimes, demergers are undertaken in order to focus management on one side of the business, and put a separate management team in place to deliver value in a radically different type of business that has just happened to be part of the group. This is a matter of corporate strategy rather than corporate financial strategy.

However, here we are discussing demergers (in their various forms) undertaken in order to improve the value attributed to the business by the financial markets.

Often, a group includes two or more very different classes of business. This can make it difficult for analysts and shareholders to understand, and such a lack of understanding leads to underpricing in the markets. Splitting the group into separate companies, each in a defined business sector, clarifies the situation and enables investors to select where to invest their funds.

After the demerger, each separate company can make its own investment and financing decisions and approach the capital markets in a way that is appropriate to its own asset structure, revenue sources and business objectives.

6.9. The surrounding infrastructure

Although private equity (PE) has been around for many decades, in recent years it has become a major force in the financial markets. Many billions of dollars have been invested in large, leveraged deals, changing the ownership and financial profile of some large companies.

The PE industry operates within an intricate surrounding infrastructure of financiers and supporting professionals. It works by financing its acquisitions largely through debt, owning the businesses for a while, and then selling them on at a profit. The lack of constraint by public markets and a closeness of the PE owners to the management and the business mean that it is possible for the PE company to add value to its investment at the negotiation stage, during the ownership period and on the eventual sale.

PE companies raise funds and invest them in businesses with the aim of increasing the value of those funds many times over. The return for their investors is dependent on this investment performance. The PE companies themselves make money out of this, and also from the fees they charge their investees.

The PE companies can obtain their funds in several different ways. Some have raised money on stock exchanges, some are

'captives', investing the money of their parent companies, and some are independent funds.

Listed PE companies have the advantage of a more permanent source of capital than captives or independents. In captive PE companies, the managers are acting as employees of the parent bank, insurance company, or corporate (or, occasionally, government) rather than principals in their own business. This may lead to different types of behavior, as their investment choices may be subject to different constraints, dependent on the changing nature of the parent's demands. Captives too may raise independent funds to supplement the monies allocated by their parent; they are then referred to as 'semi-captive'.

Independent PE funds are the most traditional method of raising money to invest as PE. Sources of funding may include banks, pension funds, insurance companies, large corporates, governments, and wealthy individuals. A PE company will raise a series of such funds, which will have a limited life, for example, 10 years. This means that investments tend to be made in the first half of the fund's life, and realized in the second half; the average lifespan of an individual investment is considerably shorter than 10 years, and the time limit can influence investment behavior, particularly regarding the need for exits as the fund's end-date comes closer.

Independents are often structured as limited partnerships, with the PE company as the general partner and the investors as limited partners. The PE company will take a management fee, as a percentage of the monies raised (often 1–2 %), and will also get a 'carried interest'. This carried interest gives the PE company a share of all investment returns above a certain level. For example, the PE company might get 20 % of any profits the fund makes in excess of 8 % per year.

For a PE industry to thrive, a suitable commercial infrastructure needs to be in place. As well as the PE firms, other sources of finance such as banks must be willing to participate. To support the transactions there needs to be a suitable professional class, including accountants and lawyers who understand this type of deal. Vendors of businesses have to accept PE as an alternative when they are selling, and management teams must appreciate the potential if buyout deals are to

be done. Also, a strong stock market is an advantage, to facilitate exits. Without the combination of all of these, PE becomes very challenging. Another vital ingredient is the legal and regulatory background. Governance structures should ensure the safeguarding of rights, for example, as regards the proper execution of contracts, or the protection of intellectual property. Without this investors, particularly those from another part of the world, are likely to be uncomfortable about committing their money: the balance of perceived risk and potential return may be too unfavorable.

In this chapter we are considering PE investment into large companies. Most of these transactions are leveraged, to take advantage of the fact such businesses can support gearing, and debt is cheaper than equity. For the sake of convenience, we often describe deals in this chapter as buyouts. Generally, our comments will applicable to all of the above types of PE deal.

These deals all follow the same commercial logic – the PE investor seeks a return that is more than commensurate with the risk taken on the investment.

An argument in favor of PE is that it has the potential to add value at each stage of this process.

1. Find investment: The PE company is actively seeking investments to make, and has a network of contacts to assist. Sometimes, potential deals are found before the rest of the market is aware of them. Often, PE companies choose to focus on a particular industry, which gives them an advantage in knowing where and how to look.

2. Negotiate the deal: Many people in business may buy or sell a company once; PE investors do it all the time, and so are more experienced at negotiation. Also, because their agenda is different to that of someone buying a business to run it, they might have less of an emotional commitment to the deal, and so walk away if the terms do not suit them. (Although this is not always the case – individuals working in this field are just as prone to behavioral biases as the rest of us.) They also have the advantage of having a substantial pool of money behind them, which encourages vendors to treat them seriously.

3. Due diligence: The negotiation would be conducted in parallel with the due diligence. It is worth noting that PE companies take due diligence very, very seriously and commit far more time and resource to it than do commercial buyers. They will investigate both the business and the management team, using their internal resources and a host of outside advisors.

Because the financiers see themselves as investing in the management as much as in the business, a lot of attention will be paid to taking up references on the members of the management team. Such references may be from people suggested by the management team, but will also include trade and other sources, to obtain a good cross-section of views. The results of the due diligence could fall into three categories:

– due diligence shows that the management team is capable of undertaking the transaction and successfully running the business – the transaction can proceed;

– due diligence shows that the management team has a serious flaw(s) – the PE investors will probably withdraw; or

– due diligence shows that most of the management team is satisfactory, but there is one (or more) weak member. In such instances, the PE company may demand that a manager be replaced. This can put severe personal pressure on a team of people who have been working together for years, but it may be the only way to get the deal done.

(The management team should also do due diligence on the providers of capital. How good are they as investors? Are they supportive of their investments? Do they take board positions in their investee companies, or do they manage in a more hands-off way? Do you like these people, and are you prepared to be tied to them for many years? It is a mistake to go into business with people whom you dislike or do not trust – even if they do seem to be the only source of finance.)

Because they have investigated their targets more thoroughly, they are better equipped to determine the appropriate price, and also much better prepared to know how to drive value once the business has been bought.

4. Make the investment: Deal structuring is an important part of the creation of value for the PE investor, and is discussed separately in this chapter. PE companies are more aggressive in leveraging their investments than are other owners, and this, provided it is not done to excess, is one way in which they create value for shareholders.

5. Manage the investment: When selecting a PE investor one of the key matters for a management team to consider is what the investor can bring to the party. Money is a commodity, taken for granted. A PE company with industry experience and contacts can add a lot to a business. More significantly, the PE owner has much greater access to management and to the numbers than does an investor in a listed company. Also, given the illiquidity of their investment – they cannot just sell if it goes bad – they need to make it work. Accordingly, they probably have a much greater interest than another investor, or than a remote parent company. This combination of knowledge, power and interest leads to a close relationship with the business and its management, which reduces the agency costs considerably. Add to this good corporate governance processes, a simple chain of command, and a short timescale in which decisions can be made, and there are distinct ownership advantages to PE.

6. Exit: The PE company makes most of its return on the eventual sale of the business, and so the exit is crucial. This may be in the form of a trade sale, an initial public offering, or even a secondary buyout, selling on to another PE institution. The exit will probably be planned at the time the investment is made, although changes in circumstances will obviously affect those plans.

The PE company might decide to ‘twin-track’– running a sale process in parallel with a listing application, to obtain the most suitable exit. (A trade sale is often a more attractive exit, as it enables the PE company to sell out completely; often in a listing they are obliged to hold a shareholding for a further period.)

Overall, PE investors are looking for good companies, with considerable growth potential, and good management teams to run them. Because the deal will carry a significant level of debt, the company generally needs to be cash generative, and ideally this cash

generating power will be protected by some unique factors giving a competitive advantage that is not easily imitable by competitors. They will aim to make money at all stages: buying as cheaply as they can; growing the business both in top line sales and in restructuring to reduce costs; and selling well.

The list of questions for self-control

1. Why go public?
2. Which target market?
3. Are we suitable for listing on this market?
4. Why make an acquisition?
5. How much to pay?
6. How do we finance the deal?
7. Why do companies undertake demergers?
8. What funding is needed?
9. What can the business afford?
10. What do the parties want?
11. Why is ‘international’different?

QUESTIONS FOR SELF-CONTROL

1. A company's choice of financial strategy – how it chooses to finance its business, and its selection of dividend policies – must relate to its business strategy, its business risk, and the cash flows it is expected to generate.
2. Are we suitable for listing on this market?
3. Businesses in managed decline, where the cash flows are clearly understood, should pay out as much in dividend and borrow as much as they are able.
4. Cash requirements and profitability will also affect the choice of instrument.
5. Companies with low business risk can afford to take on high-risk debt instruments, to lower their average cost of capital.
6. Creating shareholder value.
7. Does this organization have enough financial resources to cover its obligations as they come due?
8. Financial strategy covers four decisions: How much shall we invest in assets?
9. Financial strategy.
10. Generally, fancy financial structures mostly benefit the investment banks who sell them (or the academics who write about them).
11. High-risk companies are best to stick to equity instruments.
12. How do we finance the deal?
13. How much of this organization's spending does it control? How much of its spending is directed by outside stakeholders like donors, clients, or investors?
14. How much, if any, does this organization report in "reserves" or "rainy day fund" ? Given its operations, what would be the optimal level of reserves?
15. How shall we finance the business? What dividend policy is appropriate?

16. How will the US federal government's financial challenges shape the financial future of state governments, local governments, non-profits, and other public organizations?

17. How, if at all, can governments address the challenges of entitlements and legacy costs?

18. Is this organization's mission aligned with its money? Do its revenues and spending reflect is core mission, priorities, and strategy?

19. Keep it simple. If it is possible to structure the deal using 'plain vanilla'debt or equity, this is probably the best thing to do.

20. Mature companies are generally cash-generative low-risk businesses, which can improve their return to shareholders by taking on debt, increasing their financing risk.

21. Shall we raise new equity?

22. Start-ups and growth companies are usually high-risk businesses strapped for cash, and should adopt low-risk financing structures, primarily equity based.

23. Sustainable competitive advantage.

24. The accounting treatment of financial instruments may not be a good indicator of the true situation. Use option theory to help classify the instrument.

25. The financial instrument chosen should have a risk profile to complement the company's business risk profile.

26. The life cycle model shows how business risk is likely to change as a company develops, and, accordingly, how financial strategy should develop.

27. Valuing investments.

28. What are the advantages and disadvantages of various revenue sources with respect to efficiency, equity, fairness, and other goals?

29. What can the business afford?

30. What do the parties want?

31. What funding is needed?

32. What is the optimal "capital structure" for a non-profit?

33. What revenue options are available to governments? Non-profits?

34. Where does this organization’s money come from? Where does it go?
35. Which target market?
36. Who are the shareholders?
37. Why do companies undertake demergers?
38. Why go public?
39. Why is ‘international’different?
40. Why make an acquisition?

TESTS

1. What is the subject of financial analysis:

a) the principle of conformity;
b) the principle of enterprise autonomy;
c) the principle of consistency;
d) the capital of the enterprise.

2. On what grounds is financial analysis divided into external and internal:

a) on the basis of the subject of analysis;
b) clarity;
c) adequacy;
d) openness.

3. Who is the subject of external analysis:

a) investor;
b) employees of the enterprise;
c) owners of the enterprise;
d) management staff of the enterprise.

4. Who is the subject of internal analysis:

a) the head of the enterprise;
b) managers;
c) owners of the enterprise;
d) management staff of the enterprise.

5. What determines the content of financial analysis:

a) the subject of research, its purpose and objectives;
b) the principle of the predominance of form over content;
c) the principle of taking into account the irregularity in the work;
d) the principle of prudence.

6. What is the task of financial analysis:

a) analysis of the formation of net profit of the enterprise;

b) only those indicators are used that are the information basis for making management decisions;

c) for preliminary diagnostics it is enough to calculate financial indicators (coefficients) ;

d) to calculate the financial indicators, it is enough to have the information contained in the main forms of accounting and financial reporting.

7. What is the function of management related to long-term financial analysis:

a) forecasting;

b) SWOT analysis;

c) express analysis;

d) MRP analysis.

8. What is the management function related to operational financial analysis:

a) regulation;

b) managers;

c) owners of the enterprise;

d) management staff of the enterprise.

9. The simplest way to consider business risk:

a) is that it relates to all of the risks that the company faces, other than those which relate directly to financing decisions;

b) describes the inherent risk associated with both the underlying nature of the particular business and the specific competitive strategy which is being implemented;

c) when an inappropriate financial strategy is applied the entire business can be placed in jeopardy;

d) is analyzed, the financial strategy can be designed to complement it.

10. Which characteristics is not including in resource-based theory:

a) Valuable;
b) Rare;
c) imperfectly imitable;
d) strategy.

11. Which point is not included in the seven value drivers discussed by Alfred Rappaport:

a) Reduce cash tax rate;
b) Reduce analysis of external forces;
c) Reduce incremental investment in capital expenditure;
d) Reduce investment in working capital.

12. Cash flow at the growth stage could be ……., or could remain negative:

a) Neutral;
b) Positive;
c) Negative;
d) ambiguous.

13. … is a distribution of a portion of a company's earnings, decided by the board of directors, paid to a class of its shareholders Dividends can be issued as cash payments, as shares of stock, or other property:

a) Covenant;
b) Debt P/E ratio;
c) Dividend;
d) Equity.

14. Leverage is:

a) is a promise in an indenture, or any other formal debt agreement, that certain activities will or will not be carried out;
b) the ratio of a company's loan capital (debt) to the value of its ordinary shares (equity) gearing;

c) is the process of identifying, quantifying, and managing the risks that an organization faces;

d) the price-earnings ratio (P/E ratio) is the ratio for valuing a company that measures its current share price relative to its per-share earnings.

15. Covenants in finance most often relate to terms in a…:

a) financial contracting;
b) environmental disasters;
c) new technology;
d) company's loan capital.

16. Life cycle (ELC) in enterprise architecture is the dynamic, iterative process of changing the enterprise over time by incorporating (not correct item):

a) new business processes;
b) new technology;
c) new capabilities;
d) new ideas.

17. Birth of strategic management originated in the…:

a) 1955;
b) 1950;
c) 1960;
d) 1965.

18. What is strategic management:

a) it is a system of strategies of different types developed by the enterprise for a certain period of time, which reflects the specifics of the functioning and development of the enterprise;

b) these are management decisions that are future-oriented and lay the foundation for making operational management decisions;

c) a continuous, iterative process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment;

d) it is a general program of action that identifies the priorities of problems and resources to achieve the main goal.

19. Strategy is developed by the visionary chief executive in mode in strategic management:

a) adaptive mode;
b) planning mode;
c) strategic mode;
d) entrepreneurial mode.

20. Marketing strategy is a type of strategy:

a) business level;
b) functional strategy;
c) corporate strategy;
d) growth strategy.

21. Select the most accurate statement Value:

a) means value for money;
b) best described as the benefits the business chooses to give to customers through its product/service;
c) is the benefits of a product/service as perceived by the customer;
d) does not offer competitive advantage.

22. Wihich of these is not a key stakeholder that an origanization must seek to statisfy:

a) Managers;
b) Shareholders;
c) Employees;
d) Customers.

23. In strategic thinking, how long is the term , approximately:

a) 1 month to 1 year;
b) 2 to 3 years;
c) 3 to 5 years;
d) more than 5 years.

24. Strategic business units:

a) Are found in one-business organizations;
b) Carry out strategies assigned by the CEO;
c) Develop their own unique way of competing;
d) Implement the marketing function's strategic planning and management decisions.

25. A functional strategy that ensures the achievement of certain levels of production development is it:

a) Production mission;
b) Production strategy;
c) Production plan;
d) Organizational strategy.

26. Subsystems, elements and factors that determine the internal state, capability and, to a large extent, the efficiency of the enterprise, its strengths and weaknesses it:

a) the external environment of the enterprise;
b) the internal environment of the enterprise;
c) Goal tree;
d) Hierarchy of goals.

27. A graphical representation of the relationship and subordination of goals, showing the division of mission and purpose into goals, sub-goals, objectives and individual actions:

a) the external environment of the enterprise;
b) the internal environment of the enterprise;
c) Goal tree;
d) Hierarchy of goals.

28. It means the renewal (differentiation) of both the product and the market of the enterprise at the same time, going beyond the core business, which the company has been engaged in so far, penetration into new industries and sectors of the economy:

a) diversification of the enterprise;

b) rehabilitation of the enterprise;
c) Diagnosis of the internal environment of the enterprise;
d) Dividend policy.

29. Means the choice of the optimal ratio between the size of the share of income sent to dividends (consumption) and the share of income sent to investment (capital accumulation):

a) diversification of the enterprise;
b) rehabilitation of the enterprise;
c) Diagnosis of the internal environment of the enterprise;
d) Dividend policy.

30. Means the assessment of the state of subsystems and elements of this environment, their interaction and systemic impact on the level, production efficiency and competitiveness of the enterprise, and identifying its strengths and weaknesses:

a) diversification of the enterprise;
b) rehabilitation of the enterprise;
c) Diagnosis of the internal environment of the enterprise;
d) Dividend policy.

31. Means the development of optimal relationships between fixed and working capital, equity and borrowed capital, the formation of the optimal property structure of the enterprise is it:

a) diversification of the enterprise;
b) rehabilitation of the enterprise;
c) Effective capital structure;
d) Dividend policy.

32. Means the ranking, relationship and subordination of strategies that make up the strategy of the enterprise as a whole:

a) hierarchy of goals;
b) hierarchy of strategies;
c) Effective capital structure;
d) The tree of goals.

33. The strategy is:

a) the highest level of long-term planning;

b) the current program of activities of the enterprise;

c) analysis of positions in competition;

d) no correct answer.

34. Financial strategy – ...:

a) this is how public organizations use their financial resources to achieve their goals;

b) aimed at solving the problems of a particular stage of development of society through the regrouping of financial resources and changing the ways of organizing financial relations;

c) a system of forms and methods used to financially support its operation and achieve a certain goal;

d) no correct answer.

35. What should public organizations:

a) ask for money from politicians;

b) open access to any financial resources;

c) resist restrictions on the amount and amount of financial resources to which they can access;

d) no correct answer.

36. The main point of corporate strategy:

a) the distribution of resources between units;

b) is developed within the functional units;

c) is developed for enterprises that produce the same type of products;

d) referral to individual units or products.

37. The conditions for the formation of the strategy are:

a) rational use of resources;

b) increased competition;

c) the main approaches to the study of the enterprise;

d) comprehensive planning.

38. Strategy is …:

a) the activities of the enterprise aimed at the emergence of new methods of forecasting the future;

b) a detailed, comprehensive plan;

c) organization of market management and external environment;

d) diversification of products in order to conquer the market.

39. Financial planning is considered as:

a) the method of forming the strategic goals of the financial activities of the enterprise;

b) development of financial policy in accordance with the financial activities of the enterprise;

c) the process of developing a system of financial plans and budgets;

d) a tool for redistribution of financial resources of the state.

40. The main methods of financial planning include:

a) balance, regulatory;

b) the method of financial ratios;

c) economic and mathematical forecasting and modeling;

d) the correct answer a and b.

41. Which of the following is NOT the objective of financial strategies:

a) unprofitable;

b) profitability;

c) efficiency;

d) financial stability.

42. Which of the following is NOT the key objective areas of financial strategies:

a) market standing;

b) innovation;

c) productivity;

d) assistance to the state.

43. Which of the following is NOT an element of financial strategies:

a) bargaining power of suppliers;
b) bargaining power of buyers;
c) threat of substitute products;
d) all answers are correct.

44. What are the means by which long term objectives will be achieved:

a) opportunities;
b) stability;
c) strategies;
d) responsibility.

45. Operations strategy is a … type of strategy:

a) marketing strategy;
b) financial strategy;
c) functional strategy;
d) human resource strategy.

46. Overall cost leadership, differentiation and focus are examples of:

a) operations strategy;
b) financial strategy;
c) corporative strategy;
d) human resource strategy.

47. Encouragement middle management to participate and Monitoring performance and comparing performance to standards are elements of:

a) strategy implementation;
b) competition;
c) formulating functional strategies;
d) strategic control.

48. Which type of strategies are of particular importance to global companies:

a) corporate strategy;
b) marketing strategy;
c) functional strategy;
d) human resource strategy.

49. The process of determining an organization's basic mission and long-term objectives, then implementing a plan of action for pursuing the mission and attaining objectives is:

a) Strategic Management;
b) Strategic Planning;
c) Corporate Strategy;
d) Functional Strategy.

50. What 3 types of strategies exist:

a) Corporate Strategy;
b) Business Strategy;
c) Functional Strategy;
d) All answers are correct.

51. What does SWOT means:

a) Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats;
b) Strategy, Weaknesses, Opportunities, and Threats;
c) Stranger, Weaknesses, Opportunities, and Threats;
d) Strengths, Weaknesses, Opinion, and Threats.

52. What strategy manager determines:

a) The best strategy;
b) The lowest strategy;
c) the worst strategy;
d) the cheapest strategy.

53. The capability to inspire people to successfully engage in a process of continuous change, performance enhancement, and implementation of organizational strategies is:

a) Strategic Planning;
b) Corporate Strategy;
c) Functional Strategy;
d) Strategic Leadership.

54. What paths has Quality imperative:

a) Change in attitudes and raising of expectations for service quality;
b) Implementation of management practices designed to make quality improvement an ongoing process;
c) Administrative Coordination Imperative;
d) the correct answer a and b.

55. Does Strategic planning always result in higher profitability:

a) Yes;
b) No;
c) most likely;
d) of course.

56. What types of strategy guides activities within one specific area of operations:

a) Corporate Strategy;
b) Business Strategy;
c) Functional Strategy;
d) All answers are correct.

57. How many approaches exist for the stages of economic globalization:

a) 3;
b) 2;
c) 4;
d) there is no correct answer.

58. The political preconditions for the globalization of the world economy are manifested in:

a) concentration and centralization of transnational capital;

b) wide implementation of STP achievements in world economic life;

c) the opening of state borders;

d) a sharp increase in production.

59. Production and technical prerequisites for the globalization of the world economy are manifested in:

a) concentration and centralization of transnational capital;

b) wide implementation of STP achievements in world economic life;

c) opening of state borders;

d) a sharp increase in production.

60. Economic preconditions for the globalization of the world economy are manifested in:

a) concentration and centralization of transnational capital;

b) wide implementation of STP achievements in world economic life;

c) opening of state borders;

d) a sharp increase in production.

61. One of the main prerequisites for globalization is not:

a) information;

b) economic;

c) political;

d) cultural.

62. How many levels of globalization are there:

a) 4;

b) 2;

c) 3;

d) 5.

63. The positive consequences of globalization are:

a) Competition between countries is growing;

b) Creation of new jobs, mainly in the non-manufacturing sector through the development of information technology;

c) The world economy has become more interdependent, so that the negative effects quickly cross the borders of nation-states;

d) The growth of the dynamics of migration flows, which has negative consequences: from the growth of crime to the spread of epidemics.

64. Typical subjects of the global economy are:

a) transnational corporations;

b) international clusters;

c) technology parks;

d) all answers are correct.

65. The fundamental accounting equation is:

a) average total cost total cost / quantity produced;

b) assets liabilities + shareholders'equity;

c) total revenue price x quantity;

d) quantity supplied quantity demanded.

66. Assets are:

a) items and rights that a company acquires through objectively measurable transactions that can be used in the future to generate economic benefits;

b) there is no correct answer;

c) what you owe other parties;

d) settled over time through the transfer of economic benefits including money, goods, or services.

67. Assets come from:

a) they are borrowed;

b) they are contributed by shareholders (owners) ;

c) they are generated;

d) all answers are correct.

68. Public finance management act assented to:

a) 2 March 1999;
b) 2 March 1998;
c) 3 April 1999;
d) 5 August 2000.

69. Liability is:

a) there is no correct answer;
b) something a person or company owes, usually a sum of money;
c) answers b) and d) are correct;
d) items and rights that a company acquires through objectively measurable transactions that can be used in the future to generate economic benefits.

70. Fiscal Discipline refers to a state of an ideal balance between and expenditure of government, in an economy:

a) revenues;
b) expenses;
c) supply;
d) sales.

71. Revenue is:

a) all money that a company owns;
b) price of all goods and services of a company;
c) all money that are spent on wages;
d) the income generated from normal business operations and includes discounts and deductions for returned merchandise.

72. Income derived from normal business operations, such as sales of good or services:

a) operating income;
b) revenue;
c) liability;
d) assets.

73. What approach to the formation of the source of strategic success of the enterprise necessitates the development of internal firm competencies:

a) industrial and economic;
b) profitable;
c) resource;
d) operative.

74. Choose the most important key success factor for a growing business:

a) service and technical capabilities of the system;
b) technologies and innovations;
c) efficient distribution and sale of products;
d) efficient operational processes.

75. What element of the management system of the strategic potential of the enterprise is aimed at transforming specific measures and tasks into success factors:

a) alternative analysis system;
b) planning system;
c) strategic oversight system;
d) implementation system.

76. Choose the most significant key success factor for a manufacturing enterprise that is at the stage of maturity:

a) technologies and innovations;
b) service;
c) marketing art;
d) efficient production.

77. What factors do not affect the key factors of success of the enterprise:

a) from the norms and standards for the organization of the enterprise
b) from the industry;

c) from the stage of the life cycle of the firm and its products;

d) from the type of activity.

78. What is the approach to the formation of the source of strategic success of the enterprise necessitates the choice of industry:

a) operative;

b) profitable;

c) resource;

d) industrial and economic.

79. The strategic reaction of the enterprise is:

a) ensuring effective adaptation to potential changes in activities and strategic business units;

b) ensuring effective adaptation to possible changes in the environment;

c) providing the necessary resources for future changes in the structure of the enterprise;

d) providing a model of the feedback of the enterprise on the actions of buyers and competitors.

80. Which statement most fully reflects the essence of the term «key competence»:

a) a set of interdependent actions that should be used in specific situations that tend to recur frequently;

b) the process of developing short-term plans, which determines the ways, methods and tools of the enterprise;

c) the main purpose of the enterprise, which must be implemented in the planned period;

d) a specific property or a set of specific properties for a particular enterprise, by means of which it is possible to manufacture products whose quality is above average.

81. An organization's financial position has:

a) Three main positions;

b) Two main positions;

c) Five main positions;
d) Six main positions.

82. The price at which a good or service is sold, minus the unit cost:

a) Margin;
b) Market price;
c) Wholesale price;
d) Profit.

83. Traditional form of borrowing for state and local government secured by full faith and credit of jurisdiction:

a) General Obligation;
b) Moderate Income;
c) Tax Credit;
d) Shares.

84. Policy that permits individuals whose property values have risen dramatically through no fault of their own to pay taxes on the basis of old values:

a) Tax Credit;
b) Tax Deferral;
c) Tax Abatement;
d) Social Capital.

85. Money directly subtracted from a tax bill after a tax liability has been incurred:

a) Tax Credit;
b) Tax Deferral;
c) Tax Abatement;
d) Social Capital.

86. State enterprise zones are designated geographic areas that are eligible for special treatment and incentives to attract private investment:

a) Enterprise Development;
b) Tax Abatement;
c) Social Capital;
d) Enterprise Zones.

87. A business that is «smaller-than-small»:

a) Microenterprise;
b) Large enterprise;
c) Monopoly;
d) Infrastructure Banks.

88. Exemption or reduction of local taxes of a project for a specific period of time:

a) Tax Credit;
b) Tax Deferral;
c) Tax Abatement;
d) Social Capital.

89. The fundamental reasons why a company might seek a listing can be categorized as:

a) company profits;
b) «cash-in» and «cash-out» ;
c) investments;
d) receivables.

90. ... – is legal tender – currency or coins – that can be used to exchange goods, debt or services Sometimes it also includes the value of assets that can be easily converted into cash immediately, as reported by a company:

a) company profits;
b) ‘cash-in’;
c) ‘cash-out’;
d) investments.

91. ... is a way for businesses to borrow money against the amounts due from customers:

a) Invoice financing;
b) Investor relations;
c) Debtor;
d) Investments.

92. ... – refers to the total dollar market value of a company's outstanding shares:

a) Operating cycle;
b) Market capitalization;
c) Sale of the company;
d) Defensive investment strategy.

93. Businesses typically try to manage this cycle by selling inventory quickly, collecting revenue from customers quickly, and paying bills slowly, to optimize cash flow:

a) Operating cycle;
b) Market capitalization;
c) Working Capital Cycle;
d) Defensive investment strategy.

94. Term that is most commonly used in the context of mergers and acquisitions:

a) Capitalization;
b) Syndicate;
c) Stocks;
d) Synergy.

95. Can solve problems associated with customers taking a long time to pay and difficulties obtaining other types of business credit:

a) Invoice financing;
b) Investor relations;
c) Defensive investment strategy;
d) Internal rate of return.

96. … methodology is a method by which the market capitalization of an index's underlying companies is calculated:

a) Investor relations;
b) Free float;
c) Initial public offering;
d) Internal rate of return.

97. By the nature of the measures and the time of their implementation, financial policy is divided into:

a) financial tactics and financial strategy;
b) financial strategy and budget regulation;
c) operational financial policy and financial tactics;
d) financial strategy and tax policy.

98. What content most accurately determines the subject of the discipline «Enterprise Development Strategy»:

a) ways to form long-term goals;
b) assessment of the potential of the enterprise;
c) strategic process at the enterprise;
d) study the strengths and weaknesses of the enterprise.

99. Historically, the term «strategy» was borrowed from:

a) political lexicon;
b) rights;
c) military lexicon;
d) the lexicon of civil servants.

100. The approach should be guided in determining the strategy:

a) strategy as a process;
b) strategy as a result;
c) strategy as a means;
d) strategy as a combination of process, means and results.

GLOSSARIES

Agency theory – is a supposition that explains the relationship between principals and agents in business. Agency theory is concerned with resolving problems that can exist in agency relationships due to unaligned goals or different aversion levels to risk. The most common agency relationship in finance occurs between shareholders (principal) and company executives (agents).

Behavioral finance – is a field of finance that proposes psychology-based theories to explain stock market anomalies such as severe rises or falls in stock price. Within behavioral finance, it is assumed the information structure and the characteristics of market participants systematically influence individuals' investment decisions as well as market outcomes.

Business Climate – environment of a given community that is relevant to the operation of a business; usually includes tax rates, attitudes of government toward business, and availability.

Business Improvement Districts (BIDS) – legally defined entities formed by property and business owners, where an assessment or a tax is levied for capital or operating improvements, as a means of supplementing city funding. The district is created by the public law or ordinance but is administered by an entity responsible to the district's members or to the local governing body. Some states authorize non-governmental, non-profit corporations. Recent BID programs include economic and social development, transportation, parking management, and conversion of redeveloped commercial buildings for residential use.

Business risk – is the process of identifying, quantifying, and managing the risks that an organization faces. As the outcomes of business activities are uncertain, they are said to have some element of risk. These risks include strategic failures, operational failures, financial failures, market disruptions, environmental disasters, and regulatory violations. Risk is a statistical concept that is measured using statistical concepts that are related to the unknown future. Almost all investments are exposed to it.

Call option – is an agreement that gives an investor the right, but not the obligation, to buy a stock, bond, commodity or other instrument at a specified price within a specific time period.

Cash-in – is legal tender – currency or coins – that can be used to exchange goods, debt or services. Sometimes it also includes the value of assets that can be easily converted into cash immediately, as reported by a company.

Cash-out – refinance is a mortgage refinancing option where the new mortgage is for a larger amount than the existing loan to convert home equity into cash.

CDC (Community Development Corporation) – organizations, typically non-profits, which can obtain federal and private support. They are governed by local residents, businesses, and community leaders through a board of directors that is in most cases elected from the CDC membership or the community. Some CDCs perform only economic development services, but most work only on housing issues. Those active in economic development provide technical assistance and financing and are committed to serving the impoverished people of America.

Clusters – collocation of firms in the same or similar industries to foster interaction as a means of strengthening each other and enhancing the community's competitive advantage.

Comparative Advantage – term used when comparing economies of regions. It is the economic advantage gained by one area over another due to the fact that it can produce a particular product more efficiently. More efficient production of one good means there is a higher opportunity cost to produce another. This is the concept that drives trade between economies. Inter-regional and international trade exploits the comparative advantages of economies.

Competitive advantages – are conditions that allow a company or country to produce a good or service of equal value at a lower price or in a more desirable fashion. These conditions allow the productive entity to generate more sales or superior margins compared to its market rivals. Competitive advantages are attributed to a variety of factors

including cost structure, branding, the quality of product offerings, the distribution network, intellectual property and customer service.

Consolidated Plan – the Consolidated Plan, or ConPlan, combines all of the planning, application, and performance requirements previously required separately for Community Development Block Grants (CDBG), HOME, Emergency Shelter Grants (ESG), Housing Opportunities for People with AIDS (HOPWA), and programs, such as HOME, that require a Comprehensive Housing Affordability Strategy (CHAS).

Convertibles are securities, usually bonds or preferred shares, that can be converted into common stock. Convertibles are most often associated with convertible bonds, which allow bond holders to convert their creditor position to that of an equity holder at an agreed-upon price. Other convertible securities can include notes and preferred shares, which can possess many different traits.

Corporate value – The operating philosophies or principles that guide an organization's internal conduct as well as its relationship with its customers, partners, and shareholders. Core values are usually summarized in the mission statement or in the company's statement of core values.

Corporate Welfare – government subsidies targeted to large corporations.

Covenant – is a promise in an indenture, or any other formal debt agreement, that certain activities will or will not be carried out. Covenants in finance most often relate to terms in a financial contracting, such as a loan document stating the limits at which the borrower can further lend. Covenants are put in place by lenders to protect themselves from borrowers defaulting on their obligations due to financial actions detrimental to themselves or the business.

Debt P/E ratio – the price-earnings ratio (P/E ratio) is the ratio for valuing a company that measures its current share price relative to its per-share earnings. The price-earnings ratio is also sometimes known as the price multiple or the earnings multiple.

Debtor – is a company or individual who owes money. If the debt is in the form of a loan from a financial institution, the debtor is referred

to as a borrower, and if the debt is in the form of securities, such as bonds, the debtor is referred to as an issuer. Legally, someone who files a voluntary petition to declare bankruptcy is also considered a debtor.

Defensive investment strategy – is a conservative method of portfolio allocation and management aimed at minimizing the risk of losing principal. A defensive investment strategy entails regular portfolio rebalancing to maintain one's intended asset allocation; buying high-quality, short-maturity bonds and blue-chip stocks; diversifying across both sectors and countries; placing stop loss orders; and holding cash and cash equivalents in down markets. Such strategies are meant to protect investors against significant losses from major market downturns.

Delisting – is the removal of a listed security from a stock exchange. The delisting of a security can be voluntary or involuntary and usually results when a company ceases operations, declares bankruptcy, merges, does not meet listing requirements, or seeks to become private.

Discounted cash flow (DCF) – is a valuation method used to estimate the attractiveness of an investment opportunity. DCF analyses use future free cash flow projections and discounts them, using a required annual rate, to arrive at present value estimates. A present value estimate is then used to evaluate the potential for investment. If the value arrived at through DCF analysis is higher than the current cost of the investment, the opportunity may be a good one.

Dividend – is a distribution of a portion of a company's earnings, decided by the board of directors, paid to a class of its shareholders. Dividends can be issued as cash payments, as shares of stock, or other property.

Eco-Industrial Park – industrial park designed to encourage business interaction in ways that foster the reuse of waste streams, the recycling of inputs, and other mechanisms.

Econometric Modeling – a qualitative method for analyzing the impact of a proposed action on the economy. A model permits testing the effects of an anticipated or hypothetical change.

Economic Base – a method of classifying all productive activity into two categories: basic industries which produce and sell goods that bring in new income from outside the area and service industries which produce and sell goods that simply circulate exiting income in the area.

Economic Base Analysis – a comprehensive study of a locality's economy, focusing on the importance of exports. It should include an economic history, data on existing industries, trends, and forecasts of growth in wages and employment.

Economic profit – an economic profit or loss is the difference between the revenue received from the sale of an output and the opportunity cost of the inputs used. In calculating economic profit, opportunity costs are deducted from revenues earned. Opportunity costs are the alternative returns foregone by using the chosen inputs, and as a result, a person can have a significant accounting profit with little to no economic profit.

Economies of Scale – the phenomenon of production where the average cost of production declines as more of the product is produced.

Empowerment Zones/Enterprise Communities (EZ/EC) Initiative – established in 1994 and administered by the Department of Housing and Urban Development and Department of Agriculture, the federal EZ/EC tools include not only business tax incentives but also transportation to work or school, drug and alcohol rehabilitation, and other local priorities. The program creates incentives for localities to develop their own approaches to alleviate poverty. All federally designated zones are areas of pervasive poverty, unemployment, and general distress. Each designated city receives a mix of grants and tax-exempt bonding, while employers in the EZ/EC receive tax credits for new hires and accelerated depreciation credits.

Enlightened shareholder value (ESV) – states that "corporations should pursue shareholder wealth with a long-run orientation that seeks sustainable growth and profits based on responsible attention to the full range of relevant stakeholder interests" . Essentially, it focuses on generating shareholder value, whilst having regard to the long term external impacts of the wealth generation.

Enterprise Development – assistance to entrepreneurs in support of the creation, growth, and survival of their businesses.

Enterprise Zones – state enterprise zones are designated geographic areas that are eligible for special treatment and incentives to attract private investment. State guidelines define the size of a zone and the minimum level of economic distress to qualify as an enterprise zone. States can also limit the number and type of enterprise zones. These restrictions are generally set out in the state enterprise zone program.

Equity – is the difference between the value of the assets and the value of the liabilities of something owned.

Exchangeable bonds – are a type of hybrid security consisting of a straight bond and an embedded option to exchange the bond for the stock of a company other than the issuer (usually a subsidiary or company in which the issuer owns a stake) at some future date and under prescribed conditions. An exchangeable bond is different from a convertible bond. A convertible bond gives the holder the option to convert bond into shares of the issuer.

Factoring – is a financial transaction and a type of debtor finance in which a business sells its accounts receivable (i.e., invoices) to a third party (called a factor) at a discount. A business will sometimes factor its receivable assets to meet its present and immediate cash needs.

Financial risk – is the possibility that shareholders will lose money when they invest in a company that has debt, if the company's cash flow proves inadequate to meet its financial obligations. When a company uses debt financing, its creditors are repaid before its shareholders if the company becomes insolvent. Financial risk also refers to the possibility of a corporation or government defaulting on its bonds, which would cause those bondholders to lose money.

Financial strategy – strategic financial management refers to specific planning of the usage and management of a company's financial resources to attain its objectives as a business concern and return maximum value to shareholders. Strategic financial management involves precisely defining a company's business objectives, identifying and quantifying its resources, devising a plan for utilizing finances and other resources to achieve its goals, and establishing

procedures for collecting and analyzing data, making financial decisions, and tracking and analyzing variance between budgeted and actual results to identify problems and take appropriate corrective actions.

Flotation – is the process of converting a private company into a public company by issuing shares and soliciting the public to purchase them. It allows companies to obtain financing externally instead of using retained earnings to fund new projects or expansion. The term "flotation" is commonly used in the United Kingdom, whereas the term "going public" is more widely used in the United States.

Free float – methodology is a method by which the market capitalization of an index's underlying companies is calculated. Free-float methodology market capitalization is calculated by taking the equity's price and multiplying it by the number of shares readily available in the market. Instead of using all of the active and inactive shares, as with the full-market capitalization method, the free-float method excludes locked-in shares such as those held by insiders, promoters and governments.

Fundamental value – the fundamentals include the qualitative and quantitative information that contributes to the economic well-being and the subsequent financial valuation of a company, security or currency. Analysts and investors analyze these fundamentals to develop an estimate as to whether the underlying asset is considered a worthwhile investment. For businesses, information such as revenue, earnings, assets, liabilities and growth are considered some of the fundamentals.

Gearing refers to the level of a company's debt related to its equity capital, usually expressed in percentage form. It is a measure of a company's financial leverage and shows the extent to which its operations are funded by lenders versus shareholders. The term «gearing» also refers to the ratio between a company's stock price and the price of its warrants.

General Obligation (G.O.) Bonds – traditional form of borrowing for state and local government; se-cured by full faith and credit of jurisdiction.

Infrastructure Banks – public-targeted lending facilities, financed through a combination of bond issues, government funds and external donor support. They mobilize domestic funds, and create an attractive vehicle for donor funding.

Internal rate of return (IRR) – is a metric used in capital budgeting to estimate the profitability of potential investments. Internal rate of return is a discount rate that makes the net present value (NPV) of all cash flows from a particular project equal to zero. IRR calculations rely on the same formula as NPV does.

Investor relations – is a department present in most medium-to-large public companies that provides investors with an accurate account of company affairs. This helps private and institutional investors make informed buy or sell decisions. A company's IR department also serves as a bridge for providing market intelligence to internal corporate management.

Investor value – is an investment strategy where stocks are selected that trade for less than their intrinsic values. Value investors actively seek stocks they believe the market has undervalued. Investors who use this strategy believe the market overreacts to good and bad news, resulting in stock price movements that do not correspond with a company's long-term fundamentals, giving an opportunity to profit when the price is deflated.

Invoice financing – is a way for businesses to borrow money against the amounts due from customers. Invoice financing helps businesses improve cash flow, pay employees and suppliers, and reinvest in operations and growth earlier than they could if they had to wait until their customers paid them. Businesses pay a percentage of the invoice amount to the lender as a fee for borrowing the money. Invoice financing can solve problems associated with customers taking a long time to pay and difficulties obtaining other types of business credit.

IPO (Initial public offering) – is the first time that the stock of a private company is offered to the public. IPOs are often issued by smaller, younger companies seeking capital to expand, but they can also be done by large privately owned companies looking to become publicly traded. In an IPO, the issuer obtains the assistance of an

underwriting firm, which helps determine what type of security to issue, the best offering price, the amount of shares to be issued and the time to bring it to market.

Labor-Force Theory of Development – explanation of development that stresses the importance of an educated, skilled, and dependable workforce for attracting and growing businesses; accepts the concept that the public sector has a responsibility to fit human resources to the needs of the business community.

Leasing – is a form of access to finance, and is a contract between two parties where one party (the lessor) provides an asset for use to another party (the lessee) for specific period of time in return for specified payments. Leasing is based on the proposition that income is earned through the use of assets rather than from their ownership, focusing on the lessee's ability to generate cash flow from business operations to service the lease payment rather than on the balance sheet or on past credit history.

Leasing – is a powerful product to provide Small and Medium Enterprises (SMEs) with much needed term-financing to invest in productive and logistic equipment. It enables SMEs to leverage an initial cash deposit with the inherent value of the asset being purchased acting as collateral. It is particularly effective in emerging economies where SMEs provide strong growth and employment opportunities, but lack access to term financing due to a limited development of capital markets and banking sector.

Leverage – the ratio of a company's loan capital (debt) to the value of its ordinary shares (equity); gearing.

Life cycle (ELC) in enterprise architecture is the dynamic, iterative process of changing the enterprise over time by incorporating new business processes, new technology, and new capabilities, as well as maintenance, disposition and disposal of existing elements of the enterprise.

Location Theory of Development – explanation of economic development that emphasizes factors such as transportation, access to raw materials and labor, taxes, business climate, and quality of life as they relate to industrial location.

Market capitalization – refers to the total dollar market value of a company's outstanding shares. Commonly referred to as "market cap," it is calculated by multiplying a company's shares outstanding by the current market price of one share. The investment community uses this figure to determine a company's size, as opposed to using sales or total asset figures.

Mezzanine financing – is a hybrid of debt and equity financing that gives the lender the rights to convert to an ownership or equity interest in the company in case of default, after venture capital companies and other senior lenders are paid. Mezzanine financing, usually completed with little due diligence on the part of the lender and little or no collateral on the part of the borrower, is treated like equity on a company's balance sheet.

Microenterprise – a business that is "smaller-than-small." Operated by a person on a full- or part-time basis, usually out of a home, e.g., carpenters, day-care providers, and caterers.

Moderate Income – a definition based on family income as a percentage of an area's median income. Different programs may set different percentages. According to HUD's guidelines, households whose incomes are between 81 percent and 95 percent of an area's median income with adjustments for smaller or larger families are considered to be moderate income.

Operating cycle – is the number of days a company takes in realizing its inventories in cash. It equals the time taken in selling inventories plus the time taken in recovering cash from trade receivables. It is called operating cycle because this process of producing/purchasing inventories, selling them, recovering cash from customers, using that cash to purchase/produce inventories and so on is repeated as long as the company is in operations.

Options – is a financial derivative that represents a contract sold by one party (the option writer) to another party (the option holder). The contract offers the buyer the right, but not the obligation, to buy (call) or sell (put) a security or other financial asset at an agreed-upon price (the strike price) during a certain period of time or on a specific date (exercise date).

Order-to-receipt cycle – The ways in which a particular business processes its transactions can have a significant effect on the levels of working capital maintained. This can be investigated using the components of, for example, the order-to-receipt cycle (Terms and conditions – Receive order – Pricing – Order fulfilment – Invoicing – Collection procedures – Cash processing – Banking).

Ordinary shares, a synonym of common shares – represent the basic voting shares of a corporation. Holders of ordinary shares are typically entitled to one vote per share, and do not have any predetermined dividend amounts. An ordinary share represents equity ownership in a company proportionally with all other ordinary shareholders, according to their percentage of ownership in the company. All other shares of a company's stock are, by definition, preferred shares.

PESTLE Analysis – is an analytical tool for strategic business planning. PESTLE stands for "Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental" and is used for business and strategic planning, marketing planning, organizational change, business and product development and research reports.

Porter's five forces – is a tool for analyzing competition of a business. It draws from industrial organization (IO) economics to derive five forces that determine the competitive intensity and, therefore, the attractiveness (or lack of it) of an industry in terms of its profitability. An "unattractive" industry is one in which the effect of these five forces reduces overall profitability. The most unattractive industry would be one approaching «pure competition», in which available profits for all firms are driven to normal profit levels.

Preference shares, more commonly referred to as preferred stock – are shares of a company's stock with dividends that are paid out to shareholders before common stock dividends are issued. If the company enters bankruptcy, the shareholders with preferred stock are entitled to be paid from company assets first. Most preference shares have a fixed dividend, while common stocks generally do not. Preferred stock shareholders also typically do not hold any voting rights, but common shareholders usually do.

Put option – is an option contract giving the owner the right, but not the obligation, to sell a specified amount of an underlying security at a specified price within a specified time. This is the opposite of a call option, which gives the holder the right to buy shares.

Redeemable – is the return of an investor's principal in a fixed-income security, such as a preferred stock or bond, or the sale of units in a mutual fund. Fixed-income securities are redeemed at par value on the maturity date, and called bonds are redeemed at a premium price above par. On the other hand, mutual fund investors redeem mutual funds shares, and some mutual funds have minimum holding periods and back-end sales charges.

Repayment terms – the act of paying back money previously borrowed from a lender. Repayment usually takes the form of periodic payments that normally include part principal plus interest in each payment. Failure to keep up with repayments of debt can force a person to declare bankruptcy and severely affect his credit rating.

Resource-based view – is a managerial framework used to determine the strategic resources with the potential to deliver comparative advantage to a firm. These resources can be exploited by the firm in order to achieve sustainable competitive advantage

Risk-return tradeoff – is the principle that potential return rises with an increase in risk. Low levels of uncertainty or risk are associated with low potential returns, whereas high levels of uncertainty or risk are associated with high potential returns. According to the risk-return tradeoff, invested money can render higher profits only if the investor is willing to accept the possibility of losses.

Sale and leaseback – constitutes an arrangement where the seller of an asset leases back the same asset from the purchaser.

Sale of the company – if there shall occur a merger, consolidation or plan of exchange involving the Company pursuant to which the outstanding shares of Common Stock of the Company are converted into cash or other stock, securities or property, or a sale, lease, exchange or other transfer (in one transaction or a series of related transactions) of all, or substantially all, the assets of the Company.

Secured debt – is debt backed or secured by collateral to reduce the risk associated with lending, such as a mortgage. If the borrower defaults on repayment, the bank seizes the house, sells it and uses the proceeds to pay back the debt. Assets backing debt or a debt instrument are considered security, which is why unsecured debt is considered a riskier investment.

Securitization – is the procedure whereby an issuer designs a financial instrument by merging various financial assets and then markets tiers of the repackaged instruments to investors. This process can encompass any type of financial asset and promotes liquidity in the marketplace.

Senior debt – is borrowed money that a company must repay first if it goes out of business. Each type of financing has a different priority level in being repaid if the company decides to liquidate. If a company goes bankrupt, senior debtholders, who are often bondholders or banks that have issued revolving credit lines, are most likely to be repaid, followed by junior debt holders, preferred stock holders and common stock holders, possibly by selling collateral held for debt repayment.

Social Capital – in economic development, linkages between and among business development service providers and the companies they assist; these linkages are both internal, within a given-service provider organization, and external, between an organization (and its clients) and external service providers and businesses.

Special purpose vehicle/entity (SPV/SPE) – is a subsidiary company with an asset/liability structure and legal status that makes its obligations secure even if the parent company goes bankrupt. An SPV/SPE is also a subsidiary corporation designed to serve as a counterparty for swaps and other credit sensitive derivative instruments.

Start-Up – company in the first stage of the evolution of a business.

Start-Up Capital – funds that help nascent enterprises acquire space, equipment, supplies, and other inputs needed to launch a business.

Stocks (inventories) – is the raw materials, work-in-process products and finished goods that are considered to be the portion of a business's assets that are ready or will be ready for sale. Inventory represents one of the most important assets of a business because the turnover of inventory represents one of the primary sources of revenue generation and subsequent earnings for the company's shareholders.

Structured finance – is a greatly involved financial instrument presented to large financial institutions or companies with complicated financing needs that don't match with conventional financial products.

Subordinated debt – is a loan or security that ranks below other loans or securities with regard to claims on assets or earnings. Subordinated debt is also known as a junior security or subordinated loan. In the case of borrower default, creditors who own subordinated debt won't be paid out until after senior debt holders are paid in full.

Supply-Side Theory of Development – explanation of economic development that focuses on reducing costs of production to lure capital to a new location; typical strategies include tax abatements, reductions, and exemptions; guaranteed and direct loans; and reduced regulation.

Sustainable growth rate (SGR) – is the maximum rate of growth that a firm can sustain without having to expand financial leverage or look for outside financing. For a firm operating above its SGR, sustaining growth can be difficult in the long term due to strained financial resources or overextended financial leverage, in which case the firm should borrow funds to facilitate prolonged growth. Meanwhile, firms that fail to attain their SGR are at risk of stagnation.

SWOT Analysis – a tool used in the economic development planning process to assess a community's Strengths and Weaknesses, factors from within a community that can be changed, as well as its Opportunities and Threats, factors from outside that cannot be changed.

Syndicate – is a temporary professional financial services alliance formed for the purpose of handling a large transaction that would be hard or impossible for the entities involved to handle individually. Syndication allows companies to pool their resources and share risks. There are several different types of syndicates, including underwriting syndicates, banking syndicates and insurance syndicates.

Synergy – is the concept that the value and performance of two companies'combined will be greater than the sum of the separate individual parts. Synergy is a term that is most commonly used in the context of mergers and acquisitions (M&A). Synergy, or the potential financial benefit achieved through the combining of companies, is often a driving force behind a merger.

Tax Abatement – exemption or reduction of local taxes of a project for a specific period of time. Contracts between a government entity and a holder of real estate that stipulate that some share of assessed value will not be taxed for an agreed time period; a typical goal of tax abatement is to encourage economic development.

Tax Credit – money directly subtracted from a tax bill after a tax liability has been incurred.

Tax Deferral – policy that permits individuals whose property values have risen dramatically through no fault of their own to pay taxes on the basis of old values.

Tax Incentives – the use of various tax relief measures such as tax exemptions, tax credits or tax abatements to recruit and attract businesses to a community or help local businesses expand.

Tax Increment Financing (TIF) – tool of economic development in which taxes that can be traced to a specific development are used to repay bonds that were issued to finance that development. When bonds are fully paid, the jurisdiction can begin to receive the additional tax revenue produced by the development.

Tax Stabilization Agreement – agreement to not raise taxes significantly; used to assure potential investors of a stable tax environment.

Technical Assistance – includes aid with preparing grant applications, training staff, applying for loans and marketing the product. It may also include assisting a small business to improve its product or manufacturing process. Technical assistance is generally aimed at providing specific services that a small business typically cannot afford, or general business planning.

Unemployed – as defined by the U.S. Department of Labor, the term includes all civilians who were not employed, but were available

and actively seeking work within the past four weeks, were waiting to be called back to a job from which they had been laid off, or were waiting to report to a new job scheduled to begin within 30 days.

Unsecured debt – is a loan that is not backed by an underlying asset. Unsecured debt includes credit card debt, medical bills, utility bills and other types of loans or credit that were extended without a collateral requirement. This type of debt presents a high risk for lenders, also referred to as the creditor, since they may have to sue for repayment if the borrower doesn't repay the full amount owed.

Warrant – is a derivative that confers the right, but not the obligation, to buy or sell a security – normally an equity – at a certain price before expiration. The price at which the underlying security can be bought or sold is referred to as the exercise price or strike price. An American warrant can be exercised at any time on or before the expiration date, while European warrants can only be exercised on the expiration date. Warrants that confer the right to buy a security are known as call warrants; those that confer the right to sell are known as put warrants.

Working Capital Cycle – for a business is the length of time it takes to convert net working capital (current assets less current liabilities) all into cash. Businesses typically try to manage this cycle by selling inventory quickly, collecting revenue from customers quickly, and paying bills slowly, to optimize cash flow.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTIONS

1. Acemoglu, Daron and James A. Robinson, Economic Origins of Dictatorship and Democracy: Economic and Political Origins (Cambridge: Cambridge University Press), 2006.
2. Allen N. Berger, Philip Molyneux, and John O.S. Wilson Finance and Economic Development: The Role of Government, (The Oxford Handbook of Banking (1 ed.), 2012.
3. Ansoff, H.I. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, McGraw-Hill, 1965.
4. Bernartzi, S. & Thaler, R. Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee savings. Journal of Political Economy, 2004. – 112 (1). – Pp. 164–187.
5. Beverly, S. G., Schneider, D., & Tufano, P. Splitting tax refunds and building savings: An empirical test [Електронний ресурс]. Tax Policy and the Economy, 2005. – Vol. 20. – Режим доступу: http://www.nber.org/books/tpe20/beverly-et-al9-27-05.pdf
6. Buchanan J.M. Fiscal Theory and Political Economy. – Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1960. – 288 p.
7. Carothers, Thomas "The "Sequencing" Fallacy," Journal of Democracy, 2007. – 18(1): 12-27.
8. Carothers, Thomas "The End of the Transition Paradigm," Journal of Democracy, 2002. – 13(1): 5-21.
9. Collier, Paul The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It (Oxford: Oxford University Press), 2007.
10. Cyert R. M. Behavioral Theory of the Firm / Cyert R. M., March J. G. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Co., 1963. – 332 p.
11. De Jong K. A. An analysis of the behaviour of a class of genetic adaptive systems, PhD thesis / Kenneth Alan De Jong. USA, MI : University of Michigan Ann Arbor. 1975. – 266 p.
12. Delegation of the European Union to Ukraine [Електронний ресурс]. Представництво Європейського Союзу в Україні. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm

13. Diamond, Larry "Economic Development and Democracy Reconsidered," American Behavioral Scientist, 1992. – 15 (4-5). – pp. 450–499.

14. G.J. Hospers, Fourastié's foresight after fifty years / Gert-Jan Hospers // Foresight: The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy. – 2003. – no 5 (2). – pp. 11–14.

15. General Assembly Resolution 51/59 Action against corruption [Електронний ресурс]. UN (United Nations). – Режим доступу: http://www.un.org/documents/ga/res/51/a51r059.htm

16. H.A. Davis and W.W. Sihler, Financial Executives Research Foundation Inc., 1998.

17. Hausmann, Ricardo, Lant Pritchett and Dani Rodrik "Growth Accelertions" National Bureau of Economic Research Working Paper, 2004. Number 10566.

18. Holland J.H. Adaptation in Natural and Artificial Systems / Holland J.H. – Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1975. – 210 p.

19. Human Development Report [Електронний ресурс] / UNDP. – Режим доступу: http://hdr.undp.org

20. Levy, Brian Governance Reform: Bridging Monitoring and Action (Washington, DC: World Bank), 2007.

21. Meskon, M.H. Principles of Management / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. (M: Delo), 1995.

22. N. Amouzesh, Z. Moeinfar, Z. Mousavi Sustainable Growth Rateand Firm Performance: Evidence From Iran Stock Exchange. International Journal of Businessand Social Science. – 2011. – no 23(2). – pp. 249–255.

23. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) Improving financial literacy: Analysis of issues and policies. – Paris: OECD Publications, 2005.

24. Pettit J. Strategic Corporate Finance: Applications in Valuation and Capital Structure. – Wiley Publisher, 2007. – 216 p.

25. Pickett M.C. Sustainable Growth Modeling: A longitudinal Analysis of Harley-Davidson, INC proceedingof ASBBS. – 2004. – no 1(15). – pp. 920–925.

26. Strategic financial management / [Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H., et al.]. – Homewood, Ill. : Irwin, 1988.

27. Thalassinos E., Liapis K., Thalassinos J. The role of the rating companies in the recent financial crisis in the Balkan and black sea area. In Economic Crisis in Europe and the Balkans. Springer International Publishing, 2014.

28. Thalassinos, E., & Liapis, K. A Comparative Analysis for the Accounting Reporting of Employee Benefits between IFRS and other Accounting Standards: A Case Study for the Biggest Listed Entities in Greece. International Journal of Economics and Business Administration, 2013. – 1(1). – pp. 99–124.

29. The USA Applied Sciences : американський науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ortpublishing.ru/ и www.anopremier.ru

30. Гарафонова О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015. – № 18 (7). – С. 16–20.

31. Гордей О. Д. Пріоритети реалізації соціально-економічної політики держави: світоглядний підхід / О. Д. Гордей // Інноваційна економіка. – 2014. – Випуск 4. – С. 41–46.

32. European Journalof Economics and Management Sciences : європейський журнал економіки і управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ew-a.org/ru/journals/399/

33. Європейський науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.eujournal.org/index.php/esj

34. European Applied Sciences : європейський науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://konferencii.ru/info/101230

35. The Advanced Science Journal : міжнародний науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.advancedscience.org

36. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

37. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index

38. Офіційний сайт Державної казначейської служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://treasury.gov.ua/main/uk/index

39. Офіційний сайт Державної фіскальна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sta.gov.ua

40. Офіційний сайт Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ibser.org.ua/

41. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua

42. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.minfin.gov.ua

43. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua

44. Офіційний сайт Рахункової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ac-rada.gov.ua

45. Офіційний сайт Фонду державного майна України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.spfu.gov.ua/ua/

46. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі / І. Т. Райковська // Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 73–79.

47. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 279 с.

48. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

49. Чорна Л. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку / Л. О. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 3. – С. 15–18.

Навчальне видання

СЕРІЯ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»

Оксана Дмитрівна Гордей

Фінансові стратегії управління економічним розвитком

Financial Strategies for Economic Development Management

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *Д. Ф. Салахова*
Відповідальний редактор *І. Є. Врублевська*
Редактор *М. М. Грабарчук*

Форматування та
комп'ютерна верстка *Н. М. Шамардак*

Здано до друку 09.08.2021. Формат 60×84/16
Папір офсетний № 1. Гарнітура "Times New Roman"
Друк. арк. 15.24
Наклад 300 прим. Замовлення № 986

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016

У СЕРІЇ «МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2002

«Основи митної справи»

«Митний контроль та митне оформлення»

2003

«Таможенное оформление морских грузов»

«Основы таможенного дела в Украине»

«Митний контроль на автомобільному транспорті»

2004

«Митний контроль на залізничному транспорті»

«Митне оформлення автотранспортних засобів»

«Основи митної справи в Україні»

«Митний кодекс України та нормативно-правові акти, що регулюють його застосування»

«Митний контроль на повітряному транспорті»

«Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні»

«Коментар до Митного кодексу України»

2005

«Порядок заповнення вантажної митної декларації»

2006

«Основи мистецтвознавчої експертизи та вартісної оцінки культурних цінностей»

«Історія митної справи в Україні»

«Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні»

2008

«Основи митної справи в Україні»

2009

«Таможенный контроль: на пути к международным стандартам»

«Таможенный контроль в морских пунктах пропуска»

«Митне оформлення енергоносіїв»

«Митна безпека»

«Міжнародні перевезення товарів автомобільним транспортом: теорія і практика»

«Підготовка та підвищення кваліфікації митних брокерів і декларантів: збірник нормативних документів і відомчих роз'яснень»

2010

«Святий Матфей. Митар. Апостол. Євангеліст»

«Історія митної діяльності: Україна в європейському контексті»

2011

«Митні інформаційні технології»

«Особливості митної класифікації товарів»

«Інфраструктура відкритих ключів: технології, архітектура, побудова та впровадження»

«Розподілені бази даних»

2012

«Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності митних органів»

«Митний кодекс України» / Коментар до ст. 6»

«Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення та шляхи забезпечення»

«Архітектура комп'ютера»

«Комп'ютерна схемотехніка»

2013

«Актуальні питання теорії та практики митної справи»

«Історія митної діяльності»

«Механізми державного управління митною справою»

«Формування системи митного аудиту»

2014

«Митна енциклопедія, т. 1»

«Митна енциклопедія, т. 2»

«Митна енциклопедія, т. 3»

У СЕРІЇ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»
ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2015

«Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти»
«Українська митниця: вчора, сьогодні, завтра»
«Митна політика держави та її реалізація митними органами»
«Механізми державного управління митною справою»
«Історія митної діяльності»
«Митне право України»
«Реформування податкової системи України: сучасні виклики та орієнтири»
«Митна справа»
«Міжнародні економічні відносини: у 2-х частинах»
«Адміністративно-правове сприяння соціально-економічному розвитку в Україні: теоретико-методологічні засади»
«Бухгалтерський облік в умовах застосування інформаційних технологій: історія та практика»
«Розслідування злочинів, пов'язаних із неналежним виконанням професійних обов'язків медичними працівниками: сучасний стан, проблеми та напрями удосконалення»
«Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика»
«Let Develor English skills»
«Кримінальний процес України»
«Європейська інтеграція»
«Протидія розслідуванню кримінальних правопорушень у сфері оподаткування: теорія та практика»
«Інформатика та обчислювальна техніка: практикум»

2016

«Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів»
«Правовий статус фіскальних органів України та держав-членів Європейського Союзу»
«Психологічні основи у професійній підготовці фахівців ПМ»
«Математика для економістів. Вища математика. Частина І. Лінійна алгебра. Аналітична геометрія»
«Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями»
«Економічна кібернетика: введення в спеціальність»
«Інформаційні системи та технології у фінансових установах»
«Фінансове забезпечення інноваційного розвитку»
«Практикум з інформаційних систем в економіці»
«Практикум з WEB-програмування»
«Малий та середній бізнес у взаємовідносинах із податковими органами: соціологічна інтерпретація»
«Моделювання систем захисту інформації»
«Формування бюджетної стратегії України: теорія, методологія, практика»
«Актуальні питання розвитку банківської системи України»
«Система державного фінансового контролю: формування та розвиток в Україні»
«Соціалізація студентської молоді у процесі професійної підготовки»
«Розвиток бухгалтерського обліку в умовах інтеграційних процесів»
«Правове забезпечення фінансової безпеки України»
«Grammar for Students of Economics (для економістів)»
«English Grammar for law Students (для юристів)»
«Алгоритмізація та програмування»
«Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів»
«Проблеми соціологічного, психологічного та педагогічного забезпечення податкових відносин в Україні»
«Математика для економістів. Функція багатьох змінних. Ряди»
«Інформаційні системи і технології»
«Інформаційні системи і технології на підприємстві»
«Теорія ймовірностей та математична статистика: практикум»
«Економічні перспективи підприємництва України»
«Актуальні проблеми теорії держави і права»

2017

«Теорія держави і права»
«Історія митної діяльності»
«Механізм державного управління митною справою»
«Митна політика держави та її реалізація»
«Митне право України»
«Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні»
«Державні цільові фонди»
«Аналітично-контрольні аспекти регулювання фінансово-господарської діяльності суб'єктів економіки»
«Міжнародне фінансове право»
«Концептуалізація інституту уповноважених економічних операторів: проблеми забезпечення безпеки та спрощення міжнародної торгівлі»
«Тактика розслідування фінансових злочинів, вчинених із використанням зареєстрованих у зоні пільгового оподаткування компаній»
«Інститут митної вартості імпортних товарів в Україні: актуальні питання та вектори розвитку»
«Державна фіскальна служба України: управління кадровим потенціалом в умовах інституційних змін»
«Фінансовий ринок України: розбудова інфраструктурної компоненти»
«Податкова політика України: теоретико-правовий аспект»
«Митна статистика України»
«Запобігання митним правопорушенням: охорона і захист прав інтелектуальної власності на митному кордоні України»
«Інформаційні системи і технології в податковій справі»
«Митна справа України
«Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва»
«Актуальні проблеми приватного права»
«Антикризове управління фінансовими корпораціями»
«Оподаткування електронної комерції в Україні»
«Протидія агресивному податковому плануванню: світовий досвід та виклики для України»

2018

«Податкова діяльність держави в умовах становлення інформаційної постіндустріальної економіки»
«Зовнішня торгівля України. Митна статистика (1991–2016 роки)»
«Митна логістика»
«Інноватика на фінансових ринках»
«Особливості документування махінацій у сфері державних фінансів, при вчиненні яких використовуються зареєстровані на територіях з пільговим оподаткуванням компанії»
«Міжнародне співробітництво держав у сфері захисту національних меншин»
«Адміністрування податків і платежів»
«Регулювання фінансових ринків в умовах глобалізації»
«Управління митними ризиками: теорія та практика»
«Митна вартість транспортних засобів: теоретико-методологічні засади контролю в Україні та міжнародна практика»
«Фінансовий ринок»
«Підприємництво в умовах формування нової економічної і технологічної нормальності суспільства»
«Актуальні проблеми удосконалення системи протидії митним правопорушенням»
«Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності»
«Фіскальна політика: теоретичні та практичні аспекти юридичної практики»

2019

«Електронний аудит – сучасна форма електронного контролю»
«Розвиток постмитного аудиту в Україні»
«Податок на доходи фізичних осіб та єдиний соціальний внесок: новації реформ та їх наслідки»
«Підприємницька діяльність»

2019

«Основи оподаткування»
«Інформаційно-аналітичні технології в оподаткуванні»
«Основи зовнішньоекономічної діяльності»
«Актуальні питання запобігання і протидії незаконному обігу тютюнових виробів»
«Управління фінансовими активами»
«Дослідження підприємництва: ключові механізми організації, основні драйвери та перспективи»
«Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку»
«Система управління ризиками у державній митній справі»
«Фіскальна політика України в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика»
«Митна наука. Анотований покажчик результатів наукових досліджень (2009–2018 рр.): у 2 т.»
«Приватний і публічний інтерес у системі податкових правовідносин»
«Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки»

2020

«Митна статистика України»
«Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні»
«Митне право»
«Модернізація податкової і митної політики в інституціональному забезпеченні розвитку економіки України»
«Імплементація європейських цінностей та технологій оподаткування в Україні»
«Фінансова політика: теоретичні та практичні аспекти юридичної науки»
«Державний фінансовий аудит: проблеми теорії і практики»
«Державний фінансовий контроль»
«Економічна теорія ≈ Economic theory»
«Державні цільові фонди»
«Теоретичні та практичні аспекти визначення та підтвердження походження товарів»
«Організація постмитного контролю та аудиту»
«Фінансове посередництво»
«Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності»
«Організація бухгалтерського обліку»
«Методологічне та інструментальне забезпечення наукових досліджень»
«Податкова система»
«Митний контроль та митне оформлення в морських пунктах пропуску: проблемні аспекти та напрями удосконалення»
«Сучасні теоретико-практичні аспекти дослідження резистентного соціального капіталу Держмитслужби»
«Митна наука. Анотований покажчик результатів наукових досліджень (2009–2019 рр.)»: у 2 т.
«Бухгалтерський облік та оподаткування в умовах застосування інформаційних технологій: теорія та практика»
«Вектори еволюції та перспективи підприємництва в умовах сучасних викликів»
«Святий Матвій. Митар. Апостол. Євангеліст»
«Публічне управління та адміністрування операцій з товарами, що переходять у власність держави за порушення митного законодавства»
«Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки»

2021

«Правове забезпечення фінансової безпеки України»
«Розвиток бухгалтерського обліку та оподаткування в економіці»
«Економіка підприємства»
«Міжнародні стандарти фінансової звітності та їх практичне застосування»
«Митна справа»