



НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ

100

А. В. Лісовий

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ



УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Заснована 2016 року

Укладач А. В. Лісовий

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

**Ірпінь
2021**

УДК 658.5:[005.21:005.52](075.8)

ББК 65.053я73

С 83

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету ДФС України
(протокол № 12 від 29 жовтня 2020 року)*

Рецензенти:

Краєвський Володимир Миколайович, доктор економічних наук, професор, директор ННІ обліку, аналізу та аудиту Університету державної фіскальної служби України;

Смутчак Зінаїда Василівна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму Льотної академії Національного авіаційного університету

Укладач Лісовий Андрій Васильович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аудиту та економічного аналізу Університету державної фіскальної служби України

Стратегічний аналіз : навчальний посібник / укладач

С 83 А. В. Лісовий. – Ірпінь : УДФСУ, 2021. – 234 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ»; т. 92).

ISBN 978-966-337-633-2

У навчальному посібнику розглянуто поняття стратегії та її різновиди; сутність стратегічного аналізу і його роль у системі управління підприємством; системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу; методи прогнозування, порівняльного конкурентного аналізу; swot-аналіз, стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу, розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми, стратегічний аналіз інвестиційних проєктів, стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб, стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень тощо. До кожної теми наведено перелік питань для самоконтролю, тести, практичні завдання, розв'язання яких дасть змогу глибше засвоїти і закріпити теоретичний потенціал.

Видання розраховане на студентів та аспірантів економічних спеціальностей, буде корисним для викладачів закладів вищої освіти, економістів-практиків, підприємців, менеджерів, усіх, хто цікавиться проблемами практичного застосування стратегічного аналізу в управлінні та бізнесі.

УДК 658.5:[005.21:005.52](075.8)

ББК 65.053я73

ISBN 978-966-337-633-2

© Університет ДФС України, 2021

ЗМІСТ

Передмова	6
------------------------	----------

Тема 1. Стратегічний аналіз: його місце в управлінні економікою підприємства	9
1.1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах	9
1.2. Різновиди стратегій та їх характеристика	12
1.3. Стратегічний план діяльності підприємства	18
1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення	20
1.5. Предмет і завдання стратегічного аналізу	24
1.6. Методологія стратегічного аналізу	27
1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності	30

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	39
2.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом	39
2.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)	42
2.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)	46
2.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра	53

Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	60
3.1. Прогнозування виробничої діяльності підприємства: сутність, функції і методи	60
3.2. Якісні (експертні) методи прогнозування	61
3.3. Кількісні (статистичні) методи прогнозування	66
3.4. Методи прогнозування банкрутства підприємства	71

Тема 4. Swot-аналіз.....	81
4.1. Сутність SWOT-аналізу	81
4.2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства	86
4.3. Визначення ринкових можливостей і загроз	88
4.4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку.....	90
4.5. Бенчмаркінг: сутність і значення	92
 Тема 5. Стратегічний конкурентний аналіз.....	99
5.1. Матриця конкурентних стратегій М. Портера	99
5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ)	106
5.3. Матриця Ансоффа й Абеля	109
 Тема 6. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу.....	116
6.1. Модель Hofer/Schendel	116
6.2. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі».....	120
6.3. Матриця АДЛ/ЛС	123
6.4. Матриця направленої політики компанії Шелл	129
 Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.....	136
7.1. Завдання, мета та етапи аналізу виробничої стратегії	136
7.2. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства	139
7.3. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва	144
7.4. Витрати виробництва, їх оптимізація	147
7.5. Вплив фінансових результатів на виробничу програму підприємства	150
 Тема 8. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів	161
8.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.....	161
8.2. Сутність та принципи інвестиційної стратегії	167
8.3. Етапи розробки інвестиційної стратегії.....	169
8.4. Інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі	173

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб	186
9.1. Сутність і завдання фінансової стратегії	186
9.2. Засади формування і реалізації фінансової стратегії	188
9.3. Прогноз фінансових показників діяльності підприємства	192
9.4. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів	194
 Тема 10. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	 206
10.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень	206
10.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності	210
10.3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності	214
10.4. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу	225
 Список використаних джерел	 232

ПЕРЕДМОВА

Ринкове середовище, у якому функціонують господарські суб'єкти різних форм власності, упродовж останніх років суттєво змінюється: зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику. Проте сучасне управління бізнесом повинно пристосовуватися до ринкового саморегулювання. Менеджмент поступово переорієнтовує свою діяльність: сектор його зусиль усе частіше спрямовано зсередини назовні, а результати діяльності будь-якої організації існують тільки за її межами, у зовнішньому середовищі набуває актуальності нова парадигма сучасного управління, тому що традиційне планування ґрунтується на припущенні, що майбутнє подібне до минулого. Отже, маючи інформацію про тенденції, що склалися у минулому, можна спрогнозувати майбутні злети та падіння і, відповідно, спланувати діяльність підприємства відповідно до цих прогнозів. Але, як свідчить практика, минуле не повторюється. Тому значні конкурентні переваги мають підприємства, які завчасно розробляють декілька можливих сценаріїв розвитку подій і готуються до несподіванок.

У нових умовах господарювання істотно зростає роль аналізу, зокрема і стратегічного, як науки про економічну стратегію підприємства, яка відображає господарську систему, спрямовану на підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів продукції, зниження її собівартості та підвищення рентабельності господарювання.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим з них є стратегічний рівень, на якому приймаються важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечувальною функцією якого є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз потрібен підприємству для виходу на новий якісний рівень розвитку, а для того, щоб його проводити, потрібні кваліфіковані фахівці, особливо серед професійних економістів, аналітиків, бухгалтерів та аудиторів.

Метою написання цього навчального посібника є надання майбутнім фахівцям знань теоретичних основ стратегічного аналізу і практичних навичок застосування його аналітичних методів для розробки економічної стратегії підприємства.

Для досягнення цієї мети передбачається вирішити такі **завдання:**

- навчити студентів застосовувати аналітичні методи стратегічного аналізу;
- допомогти оволодіти методами стратегічної оцінки виробничої діяльності та оцінки структури капіталу;
- виробити навички прогнозування у процесі управління господарською діяльністю підприємства;
- оволодіти методикою стратегічного аналізу прийняття інвестиційних рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу є виробнича і фінансово-господарська діяльність підприємства.

Предметом стратегічного аналізу є аналіз виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства та розробка стратегії його розвитку.

Після вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні:

- **знати:** основні методичні підходи до стратегічного аналізу, методи стратегічного аналізу;
- **вміти:** визначати місії, цілі та «стратегічні набори» підприємства, прогнозувати обсяги виробництва і реалізації продукції, визначати схильність до банкрутства, проводити swot-аналіз компанії, здійснювати стратегічний аналіз структури капіталу, проводити стратегічний аналіз інвестицій, формувати стратегічні плани різного рівня, розробляти проєктовані фінансові звіти компанії, розробляти та економічно обґрунтовувати стратегії виробничої і фінансової програм, здійснювати стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

Цей навчальний посібник має 10 тем, кожна з яких, крім лекції, має контрольні питання для самоперевірки, тести, задачі та приклади розв'язування найбільш типових з них.

Видання має близько 13 умовних друкованих аркушів, 50 таблиць, 24 задачі, 100 тестів та проілюстроване 29 рисунками.

Навчальний посібник «Стратегічний аналіз» призначений для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 071 «Облік та оподаткування».

ТЕМА 1

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах.

1.2. Різновиди стратегій та їх характеристика.

1.3. Стратегічний план діяльності підприємства.

1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення.

1.5. Предмет і завдання стратегічного аналізу.

1.6. Методологія стратегічного аналізу.

1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.

1.1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах

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

Поняття «стратегія» було використано у військовій термінології й відоме досить давно. Ще за часів Олександра Македонського і Юлія Цезаря стратегія відігравала важливу роль і передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил.

У сучасному розумінні стратегія має різноаспектні визначення.

Відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

На думку американських учених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Існують також інші визначення:

- стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи (Є. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек);

- стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф);

- стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт);

- стратегія – це зобов'язання діяти визначеним способом: таким, а не іншим (Ш. М. Остер);

- стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності (Р. А. Фатхутдінов);

- сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні (Г. Хемел, С. К. Прахалад);

- стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її (Б. Д. Хендерсон);

- стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей (А. Чандлер).

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як «мистецтва управління» (С. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек). Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Отже, стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і конкуренцію, що посилюється (рис. 1.1).

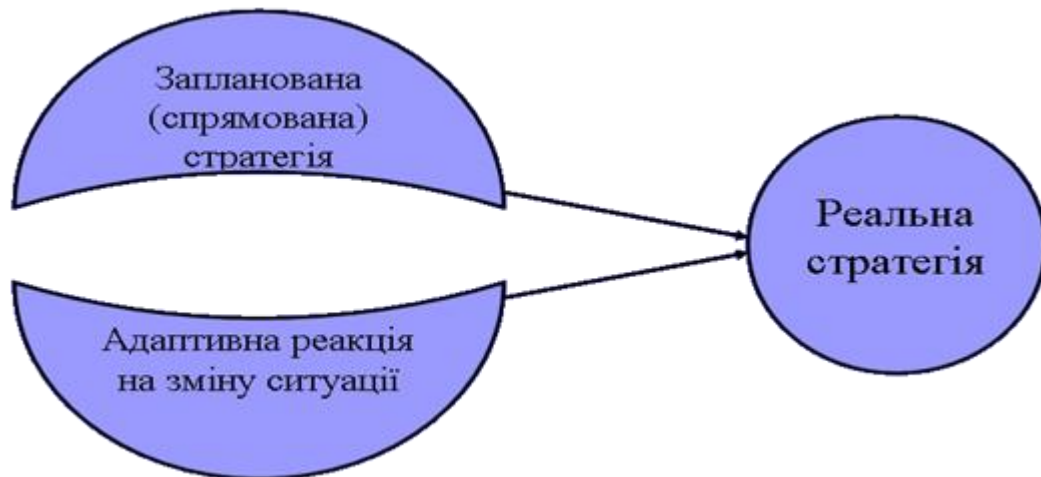


Рис. 1.1. Реальна стратегія підприємства як поєднання двох частин – запланованої і випадкової

Як видно з рис. 1.1, стратегія – це не тільки те, що менеджери завчасно придумали та збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але також має бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

1.2. Різновиди стратегій та їх характеристика

Система класифікації стратегій підприємства (рис. 1.2) включає ряд ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.



Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства

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

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (купляти інші фірми, зміцнювати позиції на ринку, виходити з бізнесу) і керувати ним; досягати синергії серед споріднених підрозділів; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні пріоритети у найпривабливіші сектори бізнесу.

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

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямовується на підтримку стратегії і досягнення поставлених цілей.

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

За функціональним критерієм виділяється ряд стратегій, серед яких варто визначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну.

Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій (рис. 1.3).



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

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

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

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

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

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

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають **організаційна і соціальна**. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) мінімальних витрат; 2) диференціації; 3) зосередження.

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

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої

у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, доки конкурентами не створено аналогічний товар.

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

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

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

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

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості та повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

1.3. Стратегічний план діяльності підприємства

Визначення місії, стратегічних цілей, вибір стратегії дій – основні завдання у визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, – все це разом становить **стратегічний план діяльності підприємства**.

У стратегічному плані враховуються, з одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Зважаються також внутрішні (господарські) фактори розвитку та зовнішні (ринкові) фактори, які можуть бути сприятливими чи несприятливими.

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

Основними підходами до формування стратегічного плану є:

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

Планування «від досягнутого» спрямовується на досягнення ряду бажаних і цілком реальних цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження досягнутих позицій. Зміни стратегії чи організаційної структури розглядаються як небажані, оскільки вони можуть розбалансувати механізм функціонування фірми.

Оптимізаційний план формується у межах раціонального підходу і спирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення:

- максимізації прибутку і рентабельності сукупних активів та власного капіталу;
- мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва.

Слабким місцем оптимізаційного підходу є ігнорування багатьох якісних параметрів, які погано формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, лояльність і ступінь задоволення покупців, моральний клімат у колективі, знання і навички працівників).

Адаптаційний підхід зосереджується на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища – оточення підприємства.

Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірні події, невизначені події.

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

- вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи з нейтралізації факторів ризику і форсмажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

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

Виділення **імовірних подій** дозволяє спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону. Прикладами імовірних результатів можуть бути майбутні валютні курси, терміни завершення робіт, величина інфляції.

Виділення **невизначених подій** дозволяє завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій. Дерево можливих подій повинно включати в себе не тільки можливі події, але і їхні наслідки та сценарії розвитку подій.

У процесі складання стратегічного плану ігнорується і координується діяльність функціональних підрозділів, які досить часто працюють відокремлено і неузгоджено. Отже, стратегічний план – це важливий документ, який повинен бути інструментом розвитку потенціалу підприємства.

1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення

Термін «*стратегічне управління*» (або стратегічний менеджмент) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60–70-х років XX ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються в ньому.

Топменеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою «виробничою» концепцією менеджменту, коли основна увага спрямовувалася на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважалися другорядними. Позиція «равлика», який рідко виглядає назовні, у 50-х – на початку 70-х років XX ст. стала причиною банкрутства або втрати позицій ряду відомих компаній. Це був урок для них і наочний приклад для інших.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена конференція в Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також накреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки.

Стратегічне управління досить часто називають «ринковим стратегічним управлінням». Цим підкреслюється ринкова зовнішня орієнтація підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися насамперед на вивченні ринку, і лише потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей. Зарубіжні вчені, наприклад І. Ансофф, наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління:

1. Управління на основі контролю виконання (з 1900-х років) – рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

2. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) – для ухвалення рішень використовуються довгострокові плани, які будуються на основі минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

3. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х років) – початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формується стратегічний план.

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х років) – концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність до оточення, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно становлять один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління, яка схематично зображена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структура стратегічного управління

Аналіз середовища вважається першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей фірми, так і для розробки стратегії.

Одним з ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожне підприємство задіяне у трьох процесах:

- 1) отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- 2) перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
- 3) передача продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки цей баланс порушується, підприємство потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу у підтриманні цього балансу. Це саме і відображається у тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства. Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища фірми (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Для підприємства досить важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально представляється у вигляді місії і стратегічних цілей.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від

інших фірм; це – спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища.

Місія повинна бути сформульована таким способом, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого – місія повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати (наприклад, місія фірми Microsoft: «Провідна роль у програмному забезпеченні комп'ютерів»).

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати й уточнювати місію.

Після того, як визначені місія і цілі підприємства, настає час для **вибору стратегії**. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії як процес – це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес у цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку тощо.

Процес **виконання стратегії** є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність.

Досить часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це відбувається тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або трапились непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені та враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним способом використати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Отже, процес виконання стратегії потребує особливої уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес – **оцінка і контроль виконання стратегії**, який забезпечує:

– визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;

- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямовується на з'ясування міри досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

1.5. Предмет і завдання стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз зародився наприкінці 1960-х років. У цей період великі фірми і більшість середніх перетворилися на комплекси, які об'єднували в собі випуск різномірної продукції і виходили на багато товарних ринків. Проте зростання продовжувалося вже далеко не на всіх ринках, а деякі з них навіть були неперспективними. Така розбіжність виникла через відмінності в мірі насичення попиту, зміною економічних, політичних і соціальних умов, зростаючою конкуренцією і швидкими темпами оновлення технологій. Стало очевидним, що просування в нові галузі не допоможе компанії вирішити свої стратегічні проблеми або використати весь свій потенціал. Ситуація вимагала від керівників радикальної зміни точки зору. У таких умовах на зміну екстраполяції прийшло стратегічне планування і портфельний аналіз. Як тільки на зміну одній технології приходить інша, проблема співвідношення технологій стає стратегічним вибором фірми. У ході стратегічного аналізу фірма оцінює перспективи певного напрямку діяльності.

Стратегічний аналіз диверсифікованої компанії отримав назву портфельного аналізу. Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається:

- а) як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність;
- б) як дослідження економічної системи з параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- 1) орієнтація на майбутнє;
- 2) високий рівень невизначеності;
- 3) глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів їх розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які розглядаються з точки зору нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

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

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

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

Сектори бізнесу та окремі продукти виділяються як об'єкти стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузько-спеціалізованих фірмах. Під сектором бізнесу у більшості випадків розуміють окремий напрям у діяльності підприємства (наприклад, виробництво мотоциклів і велосипедів – це різні сектори бізнесу мотозаводу). Найдетальніший стратегічний аналіз здійснюється за окремими продуктами, тобто конкретними видами товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) споживачам.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати безліч альтернатив для ухвалення рішення. У більшості випадків стратегічний аналіз направлений на вирішення трьох основних запитань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

1. У якому становищі перебуває підприємство нині?
2. У якому становищі воно має бути через певний проміжок часу?
3. Які існують шляхи досягнення кращого становища і якими способами його можна досягти?

З огляду на це можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який має бути озброєний такими прийомами:

- оцінювання поточного становища підприємства;
- прогнозування і планування показників діяльності підприємства;
- альтернативний аналіз для підготовки рішень.

Стратегічний аналіз тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур.

Етапи стратегічного аналізу:

1. Аналіз ідеї.
2. Аналіз можливостей.
3. Аналіз виконання.
4. Аналіз модернізації.
5. Аналіз досвіду.

Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність та обґрунтованість ідеї, визначити різні наслідки (можливості) і заздалегідь проаналізувати їх

(II етап); переконатися в реальності виконання стратегій у разі виникнення можливих перешкод, обмежень (III етап); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії в нестабільному ринковому середовищі (IV етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи результати не лише віртуального моделювання стратегії, але і досвід реалізації попередніх стратегій (V етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути в цей час.

Отже, стратегічний аналіз – це дослідницький процес, який ніколи не припиняється. Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення, що складається за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, при цьому відбувається розділення стратегічного аналізу на дві частини:

1) аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження з метою оцінки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив;

2) стратегічний аналіз внутрішнього середовища – як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів і резервів з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей.

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

1.6. Методологія стратегічного аналізу

Метод стратегічного аналізу базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів.

У стратегічному аналізі використовують ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ. Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми:

- 1) індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих до загальних висновків, які утворюють правила (закони);
- 2) дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних чи до окремих фактів;
- 3) перевірку таких фактів і висновків.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). За допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі обумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, що фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі.

Крім загальнонаукових прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу, виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які можна об'єднати у сім груп:

1. Стратегічний аналіз макрооточення підприємства:

- аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів, статистичних довідок;
- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
- економіко-математичне моделювання.

2. Стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі та конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
- якісні методи прогнозування;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;

- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.).

3. Стратегічний аналіз організації:

- аналіз основних компетенцій та основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCG (матриця «Зростання / Частка», розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця GE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»);
- матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу організації;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості організації;
- порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»;
- причинно-наслідковий аналіз.

4. Стратегічний аналіз продукту:

- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
- аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
- аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
- аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- аналіз впливу зацікавлених сторін.

5. Стратегічний фінансовий аналіз:

- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом проценту від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства.

6. Стратегічний інвестиційний аналіз:

- чиста приведена вартість;
- реальні опціони;
- методи формування господарського портфеля;
- методи варіантного аналізу;
- аналіз ризиків.

7. Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:

- матриця вибору основної стратегії;
- аналіз ключових факторів успіху;
- методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

У наступних темах буде розглянуто більшу частину перерахованих вище методичних прийомів стратегічного аналізу.

1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності

В основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що менеджери й економісти, застосовуючи ряд потужних аналітичних інструментів, можуть передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування і прийняття рішень.

Згідно з підходом, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності:

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

Згідно з цією теорією перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, потрібно визначити природу невизначеності, оскільки кожен її рівень вимагає іншої стратегії.

Теоретично невизначеність у її «чистому» вигляді існує за умови, що на підприємстві немає жодної інформації про можливі в майбутньому події, тобто попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно важлива (релевантна, як її часто називають за кордоном) інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію про тенденції, що визначаються досить просто і не вимагають складаних процедур аналізу, це, наприклад, зміни у ринковій демографії (можуть допомогти визначити потенційний попит на продукцію чи послуги підприємства в майбутньому).

До другої категорії належать численні фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу, наприклад коефіцієнти еластичності попиту для певних категорій товарів, визначені з урахуванням взаємного впливу товарів-замінників, близьких за функціональним призначенням товарів тощо.

Невизначеність, яка все-таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової невизначеності, яка притаманна, наприклад, наслідкам ухвалення важливих законодавчих актів, що на поточний момент перебувають на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається і вдосконалюється.

Отже, особи, які зустрічаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень після проведення попереднього аналізу, повинні правильно уявляти собі природу саме остаточної невизначеності.

На першому рівні (достатньо чітке майбутнє) остаточна невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того щоб отримати цей прогноз,

економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенч-маркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

Перший рівень невизначеності існує тоді, коли не передбачаються суттєві зміни в конкурентному середовищі, законодавчій базі й оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.

На другому рівні (майбутнє у вигляді ряду альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, за допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча б визначити ймовірності. Отже, остаточна невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант здійсниться.

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді «діапазону») можна тільки ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з «плаваючими» змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основні індикаторів раннього попередження – показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства. Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, в якій існує підприємство, перебуває на стадії зародження; коли йдеться про високотехнологічну (інноваційну) сферу діяльності.

На четвертому рівні (повна невизначеність майбутнього) фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча б у вигляді діапазонів.

Повна невизначеність зустрічається рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високій технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках,

прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів. Дійсно, описати у вигляді дискретних змінних такі фактори, як технології, попит, затрати, робоча сила, досить проблематично.

Отже, під час проведення стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, в якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу, на відміну від ретроспективного аналізу, полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Питання для самоперевірки

1. Концепція стратегічного управління.
2. Зміст, завдання й організація стратегічного аналізу.
3. Методологія стратегічного аналізу.
4. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.
5. Охарактеризуйте стратегічне управління?
6. Які етапи стратегічного управління ви знаєте?
7. Опишіть структуру і процеси стратегічного управління.
8. Дайте характеристику поняттю стратегічний аналіз.
9. Яка мета стратегічного аналізу, його предмет, об'єкт?
10. Назвіть і охарактеризуйте етапи стратегічного аналізу.
11. З яких частин складається стратегічний аналіз?
12. Предмет стратегічного аналізу.
13. Завдання стратегічного аналізу.
14. Класифікація видів економічного аналізу і місце в ній стратегічного.
15. Принципи стратегічного аналізу.
16. Зв'язок курсу «Стратегічний аналіз» з іншими дисциплінами.

Тести

1. Стратегія – це:

- а) комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства;
- б) те, що менеджери завчасно придумали та збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану;
- в) зобов'язання діяти певним способом: таким, а не іншим;
- г) узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

2. Реальна стратегія підприємства складається з:

- а) маркетингової, виробничої і фінансової стратегій;
- б) комплексу стратегічних планів;
- в) запланованої стратегії і стратегії, визначеної впливом конкурентів;
- г) продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і конкуренцію, що зростає.

3. Досягнення синергії серед пов'язаних господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу є частиною:

- а) корпоративної стратегії;
- б) ділової стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) операційної стратегії.

4. Виробнича стратегія розробляється відповідно до:

- а) організаційної стратегії;
- б) фінансової стратегії;
- в) маркетингової стратегії;
- г) корпоративної стратегії.

5. Обслуговування конкретної цільової групи і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі – це:

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія лідера;
- в) стратегія зосередження;
- г) стратегія згортання.

6. Метою зміни стратегії вузької спеціалізації на стратегію диверсифікації є:

- а) збільшення прибутковості компанії;
- б) вигідне інвестування тимчасово вільних коштів;
- в) залучення нових джерел капіталу;
- г) зменшення ринкового ризику.

7. Який рівень невизначеності відповідає ситуації, коли для визначення стратегії готується лише один прогноз:

- а) достатньо чітке майбутнє;
- б) майбутнє у вигляді ряду альтернатив;
- в) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- г) повна невизначеність майбутнього.

8. Вивчення навколишнього середовища є початковим етапом підготовки стратегічного плану за умови застосування:

- а) підходу «від досягнутого»;
- б) оптимізаційного підходу;
- в) адаптаційного підходу;
- г) планування з виділенням невизначених подій.

9. Стратегії за конкурентною позицією поділяються на:

- а) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- б) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- в) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- г) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

10. Стратегії за ієрархією у системі управління поділяються на:

- а) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- б) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- в) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- г) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

Задачі

Задача 1

Компанія «Бізнес-Студіо» є однією з провідних фірм, які забезпечують навчання і перепідготовку персоналу, проводять бізнес-тренінги і практичні семінари для менеджерів з маркетингу, реклами, логістики та новітніх інформаційних технологій.

Виконавчий директор компанії, який відповідає за складання стратегічного плану на 2021–2025 роки, створив робочу групу, в яку увійшли керівники функціональних підрозділів і провідні аналітики з відділу стратегічного планування.

Було вирішено, що у наступні п'ять років компанія буде намагатися розширити свою діяльність за рахунок залучення нових клієнтів, зокрема з інших регіонів; введення нових навчальних планів і програм; надання нових послуг (консультування).

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

/назва організації/

Контакти: _____
телефон: _____
факс: _____
e-mail: _____
адреса: _____

Зміст

[вказіть назви розділів стратегічного плану]

Резюме виконавчого директора

[опишіть загальну стратегію та її вигоди для організації]

Передмова

[поясніть мету цього документа]

Поточне становище фірми

[опишіть поточну стратегію бізнес-навчання, визнану на найвищому рівні управління організації. Якщо є необхідність навести схеми, графіки чи навчальні плани, доцільно розмістити їх у додатках]

Майбутнє становище фірми

[поясніть, чому організація отримає вигоди від зміни поточного становища згідно з оновленою стратегією. Іншими словами, опишіть очікуване у майбутньому становище фірми і його переваги над поточним становищем]

а) цільова аудиторія

[вказіть, хто буде навчатися, хто буде навчати і що буде зроблено для забезпечення належного попиту на послуги з бізнес-навчання]

Цільова аудиторія	Регіон	Навчальна програма

б) проєкт навчання і розвитку

[опишіть, як здійснюватиметься навчання і які заходи буде вжито для удосконалення діяльності]

в) ресурси

[складіть перелік та обґрунтуйте ресурси, необхідні для досягнення очікуваного становища]

Етапи розвитку

[включіть у перелік етапів основні досягнення, які плануються на найближчі 6–18 місяців]

Етап/досягнення	Опис	Дата (початок)	Дата (кінець)

Фінансове обґрунтування

[опишіть, яким способом новий план передбачає економити кошти і збільшувати прибутковість]

Ризики і залежності

[наведіть короткий перелік факторів, які є неконтрольованими і могли б завадити успішному виконанню стратегічного плану]

Додатки

[у додатках варто розміщувати матеріали, які можуть зацікавити користувача і доповнити положення основних розділів стратегічного плану]

- а) організаційні діаграми;
- б) план навчання персоналу;
- в) інші додатки.

Задача 2

Фірма «Діалектика», заснована 15 травня 2017 р., упродовж перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії «Секрети ...» та «... для «чайників», створено перші власні програмні продукти, а кількість працівників збільшилася за три роки з чотирьох до п'ятдесяти.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців – людей, що бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців.

Спробуйте сформулювати місію і стратегічні завдання, поставлені 2017 року керівництвом фірми «Діалектика». Проведіть спрощений стратегічний аналіз (без будь-яких цифрових розрахунків) життєвого циклу стратегії фірми «Діалектика».

Задача 3

Спробуйте визначити, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на таких українських ринках:

- а) ринку нерухомості; б) індустрії відпочинку; в) вугільної промисловості; г) ринку високих технологій. Поясніть свою думку.

ТЕМА 2

АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
- 2.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).
- 2.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).
- 2.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

2.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом

Ефективне стратегічне управління важко уявити собі без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає **стратегічне вимірювання**. Важко уявити собі здійснення повноцінного стратегічного аналізу без належного розуміння методології вимірювання параметрів та результатів стратегій, без застосування економічно обґрунтованої оцінки ефективності і результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті.

Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які слугують основою для оцінки його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень, – потрібно вимірювати результати впровадження певних стратегій. Досить загальне та описове поняття «стратегія» під час перетворення з абстрактної ідеї у реальний проєкт обов'язково потребує вимірювання й оцінки. Це потрібно для того, щоб мати певні критерії

вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, а іноді й десятиліттями. Упродовж цього часу запланована стратегія неодноразово коректується і переглядається. Реальна стратегія складається з двох частин – запланованої стратегії та адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Отже, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей.

Природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансового (фінансово-економічного) вимірювання – останнє майже виключно використовує монетарну (грошову) міру оцінки, водночас як стратегічне вимірювання більшою мірою є немонетарним. Наприклад, прихильність споживачів до певної марки товару, якість продукції чи обслуговування – типові об'єкти стратегічного вимірювання – практично не піддаються монетарній оцінці.

Лише у 1990-х роках поряд з фінансовими критеріями з'явилася збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), яка передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно.

У процесуальному аспекті вимірювання та оцінка стратегій і стратегічних альтернатив виконуються у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається: стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю (рис. 2.1).

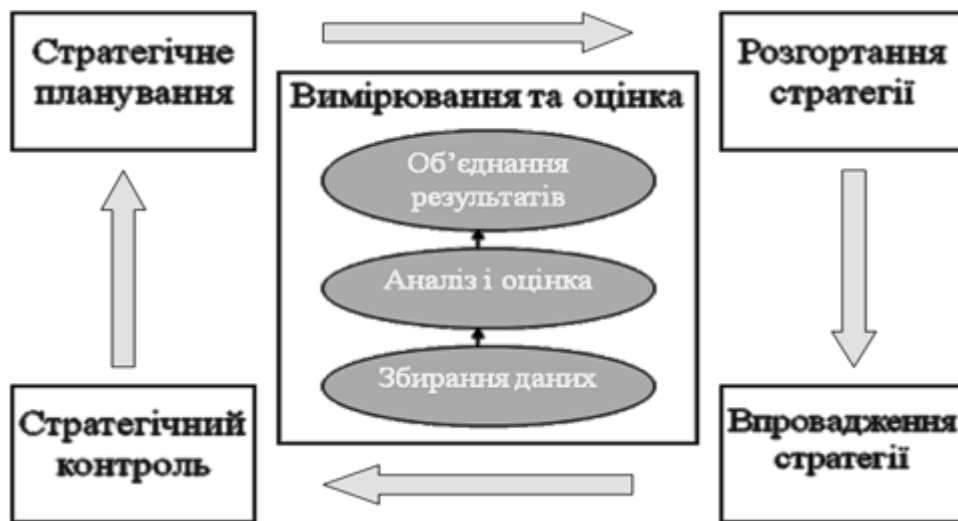


Рис. 2.1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління

На першому етапі збираються необхідні дані, на другому – ці дані аналізуються та оцінюються, а на третьому – отримані результати об'єднуються.

Роль системи стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційною системою підприємства найбільш яскраво прослідковується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймаються у реальному масштабі часу (далі – РМЧ).

Принципова вимога стратегічного РМЧ-вимірювання – не відставати від швидких, непередбачуваних змін. Процедури РМЧ-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати – максимально конкретизованими.

Різновиди систем вимірювання у РМЧ визначаються відповідями на запитання:

1. Яке вимірювання застосовується – одиничне чи множинне?
2. Що вимірюється – окремі події чи процеси?

Різниця між одиничним і множинним вимірюванням є очевидною: одиничне вимірювання забезпечує отримання інформації в реальному режимі часу про одну перспективу (прогноз), а множинне – про деяку кількість перспектив (прогнозів). Водночас визначити різницю між подіями і процесами дещо складніше. Як правило, процесом вважають послідовність окремих подій, певним способом пов'язаних між собою. При цьому повинен бути чітко визначений зміст як окремих подій, так і процесів.

2.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)

Американські вчені Р. С. Каплан і Д. П. Нортон 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення у них показників нематеріального характеру, оскільки це дозволило б збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень привели до формулювання концепції *збалансованої системи показників* (Balanced Scorecard – BSC).

Передумовою виникнення концепції BSC було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп – акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану та збалансовану систему стратегічного вимірювання. На рис. 2.2 наведено загальну схему моделі BSC, запропонованої на початку 1990-х років Капланом і Нортонем.

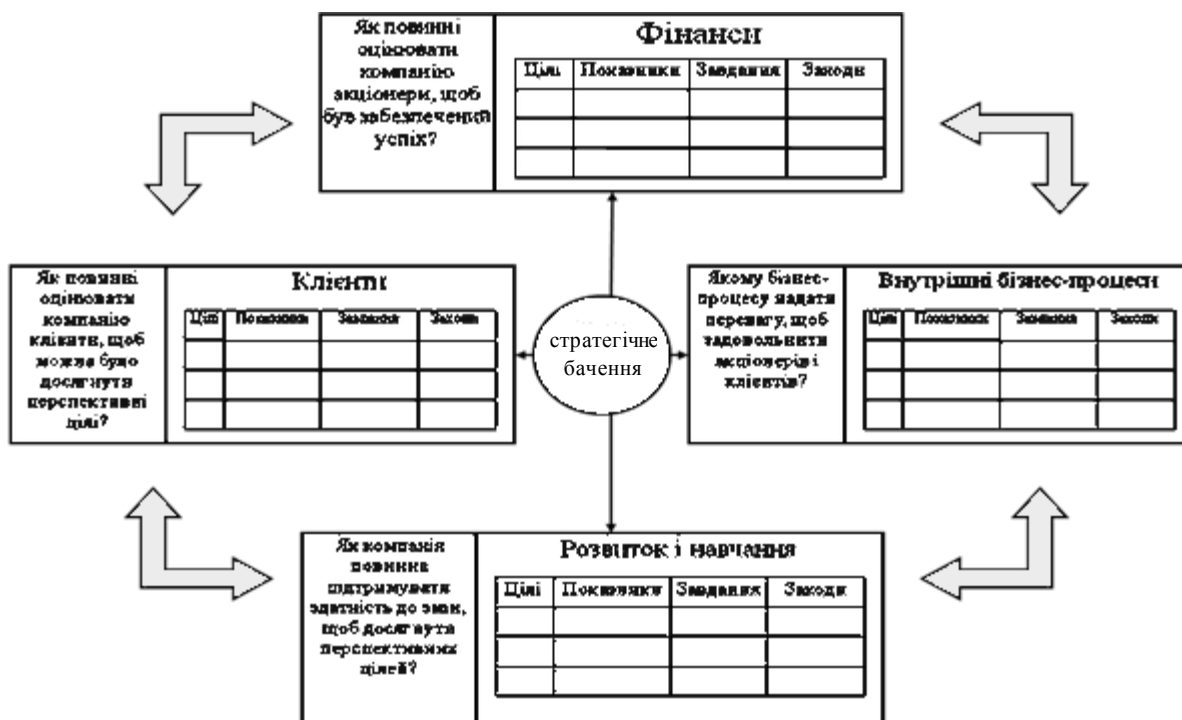
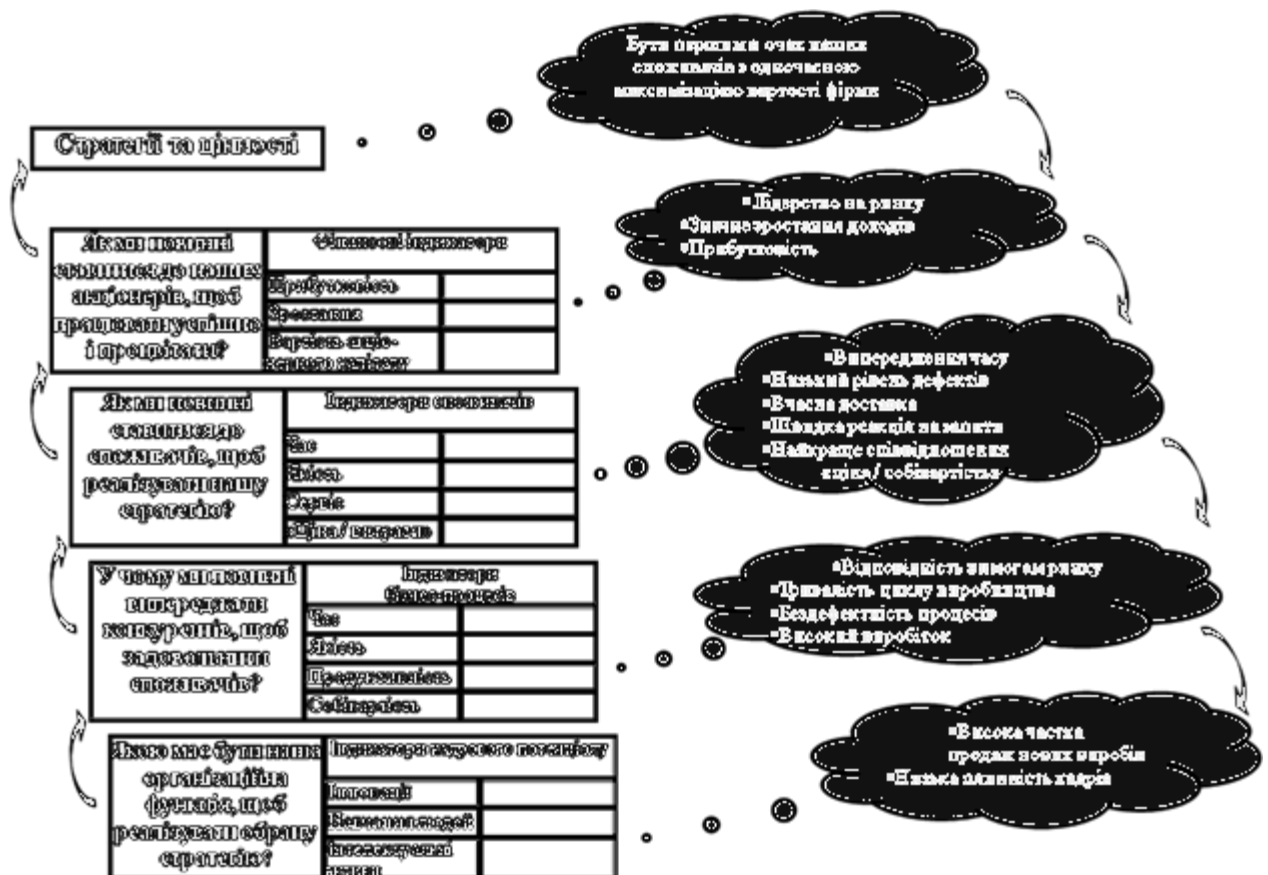


Рис. 2.2. Типова структура збалансованої системи показників (BSC)

Незважаючи на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною до моделі Каплана і Нортон, насправді вона такою не є. Єдина суттєва відмінність моделі Мейзела – те, що він замінив четверту перспективу «Навчання і зростання» Каплана і Нортон на блок індикаторів «Кадровий потенціал» (рис. 2.3).



1. Як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
2. Які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству важливі конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?

3. Як можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання)?

4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

Відповіді на ці запитання залежать від постановки цілей, які «виводяться» зі стратегії підприємства, а потім «переводяться» у показники системи управління.

У багатьох компаніях, які запровадили BSC, через деякий час вона почала перетворюватися на потужний засіб управління. BSC є відкритою структурою: ніщо не заважає додати до чотирьох таблиць Каплана і Нортонна ще одну або дві таблиці, хоча саме концентрованість і чіткість представлення є значною перевагою BSC. Разом з тим існує позитивний досвід розширення класичної моделі Каплана і Нортонна. Як приклад, можна назвати досвід компанії Nova Chemical (м. Калгарі, Канада), яка включила у структуру BSC ще одну таблицю (блок показників) під назвою «соціальна сфера» та успішно використовує її для аналізу.

Основна сфера впровадження BSC – це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії, такі як Mobil, Signa, AT&T, Motorola. Почали запроваджувати BSC російські, українські та білоруські підприємства.

Упродовж останніх років усе частіше відомі спеціалісти висловлюються на користь застосування ідеї BSC на підприємствах середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах (модель BSC використовується федеральним урядом США, рядом закладів вищої освіти, лікарень та інших установ).

Приклад побудови збалансованої системи показників наведено у табл. 2.1.

Для кожного з показників, включених у чотири перспективи BSC, внутрішніми консультантами компанії «Український папір» визначено мінімальне і максимальне значення; у наступній колонці виставляється фактичне значення для кожного показника, яке потім нормалізується і множиться на відповідну вагу. У підсумку для кожного показника розраховується нормалізована зважена оцінка, яка враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах відповідної перспективи.

Таблиця 2.1

**Збалансована система показників
компанії «Український папір»**

Показники	Мін. зна- чення	Макс. зна- чення	Факт. зна- чення	Норма- лізована оцінка	Вага	Норма- лізована зважена оцінка
Прибуток / Активи, %	0	25	10	4,0	0,6	2,4
Дивіденди / Прибуток, %	0	40	20	5,0	0,4	2,0
Разом за перспективою «Фінанси»:						4,4
Вчасна доставка, %	70	95	75	2,0	0,3	0,6
Час обробки запитів, год.	8	48	30	4,5	0,2	0,9
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	3,6	3,6	0,5	1,8
Разом за перспективою «Клієнт»:						3,3
Виробничий цикл, днів	32	52	44	4,0	0,4	1,6
Норма відходів, %	2	8	3,8	7,0	0,2	1,4
Час роботи обладнання, год.	16	24	18	7,5	0,4	1,0
Разом за перспективою «Внутрішні бізнес-процеси»:						4,0
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38	7,0	1,0	7,0
Разом за перспективою «Розвиток і навчання»:						7,0

Нормалізовану оцінку більшість авторів пропонують визначати за формулою:

$$O = (X_{\text{ф}} - X_{\text{мін}}) / (X_{\text{макс}} - X_{\text{мін}}) \times 10, \quad (2.1)$$

де $X_{\text{ф}}$ – фактичне значення показника;

$X_{\text{мін}}$ і $X_{\text{макс}}$ – відповідно, мінімальне та максимальне значення показника.

Але оскільки в збалансованій системі можуть бути показники різновекторно направлені, наприклад прибуток: чим більший – тим краще, а норма відходів: чим більша – тим гірше, тому в подібних випадках ця формула працюватиме некоректно.

Тому автор пропонує таку формулу, яка вирішує цей недолік:

$$O = (X_{\phi} - X_r) / (X_k - X_r) \times 10, \quad (2.2)$$

де X_r і X_k – відповідно, найгірше та найкраще значення показника.

Сума нормалізованих зважених оцінок (використовується десятибальна шкала) є оцінкою результатів, досягнутих компанією за відповідним напрямом (перспективою). Порівнюючи оцінки, розраховані за кожною з перспектив, можна побачити слабкі місця у реалізації стратегії компанії.

Зокрема, найнижча оцінка діяльності компанії «Український папір» виведена за перспективою «Клієнт» – 3,3 бали; невисокі оцінки також і за перспективами «Внутрішні бізнес-процеси» і «Фінанси» (4,0 і 4,4 бали, відповідно).

Порівняно непогана оцінка, отримана за перспективою «Розвиток і навчання» (7 балів), дозволяє сподіватися, що висококваліфікований персонал зможе у майбутньому поліпшити й інші показники.

Наведений приклад ілюструє лише статичну сторону BSC. Інша сторона аналізу за допомогою цієї моделі – вивчення динаміки зміни щорічних (щоквартальних, щомісячних) значень показників, включених до її складу. Тільки так можна побачити зміни і зрушення, що відбулися внаслідок відповідних дій управлінського персоналу і працівників.

2.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)

Щоб краще зрозуміти принципи побудови ASC, ознайомимося з основами теорії зацікавлених сторін.

Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен 1984 р., який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективним і результативним, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Іншими словами, Фрімен доводив,

що акціонери отримають набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників тощо) не будуть залишатися без уваги. На думку Фрімена, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації і невизначеності.

Зацікавленою стороною, за визначенням Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка:

- сама може впливати на досягнення цілей організації;
- на яку впливає досягнення цілей організації.

Отже, всі групи чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії повинно враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальна риса теорії зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще декілька відмінностей від інших теорій:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати і визначати структуру і функціонування певної корпорації.

2. Теорія зацікавлених сторін розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через який різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

3. Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, але водночас має і практичну цінність.

Економісти, які були причетні до розробки теорії зацікавлених сторін, у своїх працях звертають увагу на досить значну кількість груп (табл. 2.2).

Перелік зацікавлених сторін може бути досить великим, але для розробки реальної моделі управління його потрібно обмежувати декількома групами. Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності фірми. Серед цих інструментів, крім BSC, розглянутої нами у попередньому питанні, потрібно виділити систему показників відповідальності (ASC), яка вперше була описана Фредом Ніколсом 2000 р.

Групи зацікавлених сторін

№ з/п	Зацікавлені сторони	Р. Фрімен	С. Бреннер П. Кохрейн	К. Хілл, Т. Джонс	Т. Дональдсон Л. Престон	М. Кларксон
1.	Акціонери (власники)	+	+	+		+
2.	Постачальники	+	+	+	+	+
3.	Клієнти (споживачі)	+	+	+	+	+
4.	Гуртовики		+			
5.	Роздрібні торговці		+			
6.	Сама компанія					+
7.	Менеджери		+	+		
8.	Працівники		+	+	+	+
9.	Фінансові організації	+				
10.	Кредитори			+		
11.	Інвестори				+	
12.	Конкуренти	+	+			
13.	Торговельні асоціації	+			+	
14.	Спілки захисту прав споживачів та групи активістів	+				
15.	Урядові структури (уряд)	+	+		+	
16.	Політичні групи та об'єднання	+			+	
17.	Громадськість (суспільство)			+		+

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. Водночас внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній характер. Наприклад, якщо взяти звичайного службовця, який

обмінює свою робочу силу на заробітну плату та інші вигоди, тобто робить свій внесок у діяльність організації та отримує від неї відповідні стимули, то цей обмін має і зворотній характер – організація також робить внесок у відтворення робочої сили та забезпечення відповідного професійного рівня службовця й отримує натомість певні вигоди. Отже, внески і стимули (вигоди) мають відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони.

Розглянемо зміст моделі ASC, у якій підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами (рис. 2.4).

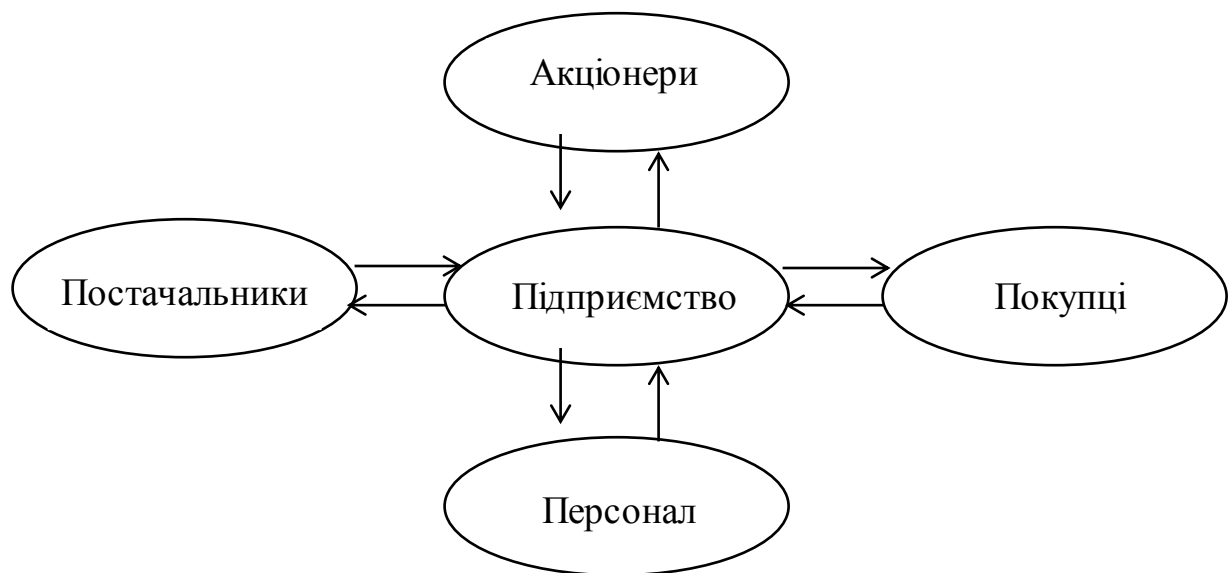


Рис. 2.4. Структура моделі Accountability Scorecard

Процес практичного впровадження такої моделі здійснюється у декілька етапів.

На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. На нашу думку, оптимальна кількість груп – від трьох-чотирьох до шести-восьми. Не варто занадто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства. Ключові зацікавлені сторони практично для будь-якого підприємства – це споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал.

До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства. Наприклад, для підприємства, яке значною мірою залежить від кредитів банку, включення у модель ASC групи кредиторів є цілком виправданим, але якщо частка отриманих від банку кредитів у пасиві є незначною – краще цього не робити.

Далі для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким способом, щоб було видно найважливіші з них.

Наступним етапом є визначення основних показників для внесків і стимулів. Наприклад, головним внеском акціонерів є капітал, а отриманим натомість стимулом – приріст ринкової вартості акцій та дивіденди.

На останньому етапі вибрані показники аналізуються і використовуються в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Отже, послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжирування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна зазначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як уже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти,

внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, за потреби, без проблем можна додати п'ятий, шостий блок тощо.

У найпростішій моделі ASC також присутні чотири блоки: менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом з тим ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

– модель ASC: зацікавлені сторони – внески / стимули – показники;

– модель BSC: ключові напрями – цілі – показники.

Отже, у моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін проглядається краще. Приклад визначення внесків, стимулів і відповідних показників для основних груп зацікавлених сторін (акціонери, персонал, покупці, постачальники) наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Обсяг акціонерного капіталу	Зростання вартості фірми, віддача на інвестиції	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідні рівень життя й умови праці	Рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці	Прихильність до фірми	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Обсяг кредиторської заборгованості, середній термін оплати рахунків

Аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким способом: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюються з фактичним. Результатом порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

Розглянемо приклад кількісного розрахунку показників, що характеризують внески і стимули у взаємовідносинах фірми «Паралель», яка виробляє велотренажери, і чотирьох найважливіших груп зацікавлених осіб: акціонерів, працівників, покупців і постачальників. Для простоти внески і стимули кожної групи зацікавлених сторін будуть оцінюватися лише одним показником (табл. 2.4). Наприклад, внески акціонерів оцінюватимуться за розміром внесеного акціонерного капіталу, а отримані акціонерами стимули – за величиною чистого прибутку, що припадає на одну акцію.

Таблиця 2.4

Приклад кількісної оцінки внесків і стимулів у моделі ASC

Внески	Показники				Стимули	Показники			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
Акціонери									
Акціонерний капітал, млн грн	22,0	30,0	26,0	5,0	Чистий прибуток на одну акцію, грн	14,0	18,0	15,6	4,0
Персонал									
Продуктивність праці, грн/год.	36,0	48,0	45,0	7,5	Середня зарплата, грн місяць	450	550	515	6,5
Покупці									
Виручка від реалізації продукції, млн грн	75,0	90,0	88,5	9,0	Ціна, тис. грн за одиницю продукції	1,2	1,5	1,29	7,0
Постачальники									
Середній термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	5,5	2,5	Середній термін оплати рахунків, днів	10	30	19	5,5

Нормалізовані оцінки внесків і стимулів, розраховані для фірми «Паралель», свідчать про те, що внески усіх груп зацікавлених осіб переважають отримані стимули. Зокрема, потрібно звернути увагу на дивідендну політику, яка, очевидно, не задовольняє акціонерів.

Інші показники також свідчать про необхідність розробки більш дієвої стратегії, яка б враховувала інтереси персоналу (приведення рівня заробітної плати у відповідність з фактичною продуктивністю праці), покупців (зниження відпускних цін для поживлення збуту) і постачальників (зменшення терміну оплати рахунків для того, щоб прискорити виконання замовлень і збільшити оборотність коштів).

2.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним із відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є **модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)**, яка тісно пов'язана з концепцією управління якістю (рис. 2.5).

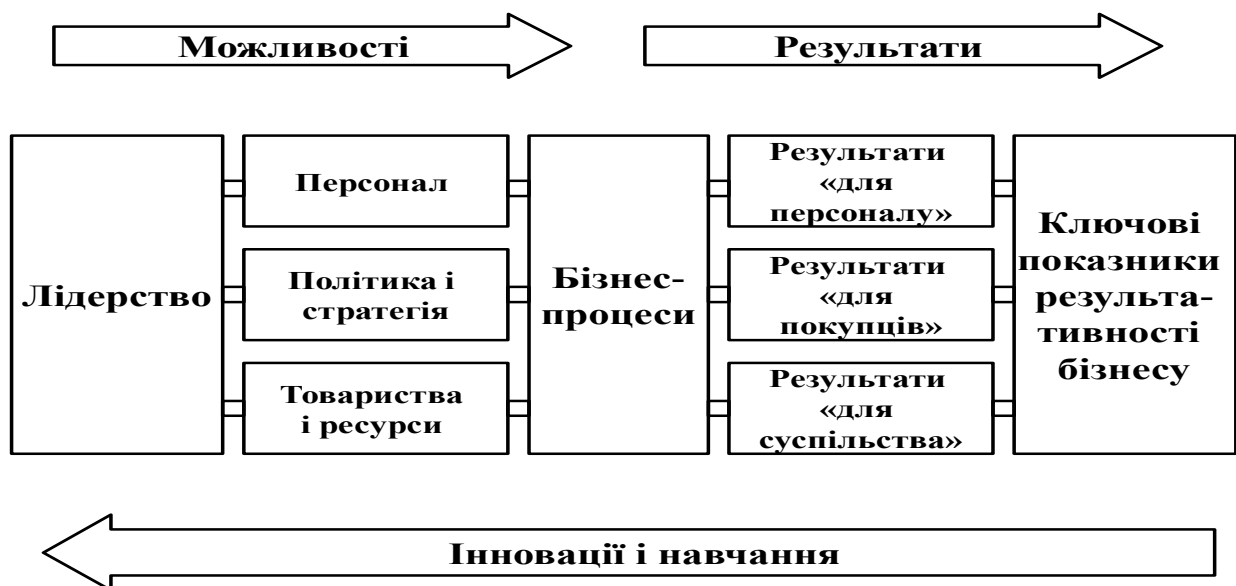


Рис. 2.5. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)

У системі стратегічного управління ВЕМ може застосовуватися на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.

2. Активний рівень – здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести в системи планування й управління.

Ще одна модель вимірювання результативності стратегії, яка може розглядатися як альтернатива BSC, з'явилася у 1990 р. Вона отримала назву «піраміда результативності». Її автори С. Дж. МакНейр, Р. Л. Лінч і К. Ф. Кросс.

Піраміда результативності включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Піраміда результативності МакНейра

Завдання поширюються на фірмі зверху вниз, а показники проходять зворотній шлях – знизу вверх.

На найвищому рівні топменеджери формулюють стратегічне бачення – мету компанії. На другому рівні цілі господарських підрозділів формулюються у більш конкретних маркетингових і фінансових термінах, починаючи від визначення цільових груп споживачів до вирішення того, які показники найбільше потрібні для вимірювання різних функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є міжфункціональним і використовується більше для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди результативності, ніж для позначення окремого організаційного рівня фірми. Можна навіть стверджувати, що третій рівень фактично не належить до організаційної структури підприємства; він лише показує ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких маркетингові та фінансові цілі другого рівня «трансляються» на четвертий рівень піраміди.

Показники, які характеризують якість продукції (послуг), своєчасність постачання цієї продукції покупцям, тривалість циклу виробництва, величину втрат, належать виключно до сфери операційної діяльності підприємства і відображаються на четвертому рівні піраміди результативності.

Якість і постачання належать до групи показників, які характеризують зовнішню результативність фірми, а тривалість циклу виробництва і величина втрат – до групи індикаторів внутрішньої результативності. Потрібно зауважити, що у піраміді результативності показники представлені селективно, тобто на практиці їх може бути значно більше.

Результативність діяльності на різних організаційних рівнях вимірюється з різною періодичністю. На найнижчому, четвертому рівні піраміди показники можуть розраховуватися щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – один раз у квартал, півріччя, рік. Крім того, на думку МакНейра та його співавторів, на вищих рівнях піраміди перевага повинна надаватися фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях так, щоб керівництво підприємства чітко бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання варто розглядати як різні погляди на проблему вимірювання результативності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії. Якщо стратегія «не працює», це відображається через відповідні показники. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють розпізнати причини (фактори), які вплинули на зміну становища підприємства у кращий чи гірший бік. Отже, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічний план.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте системи стратегічного вимірювання. Які парадигми?
2. Яке місце посідає стратегічне вимірювання результативності бізнесу у системі стратегічного управління?
3. Дайте характеристику різновидів РМЧ-вимірювання.
4. Охарактеризуйте збалансовану систему показників (BSC). Які ідеї були покладені в її основу?
5. Чим відрізняється збалансована система показників Мейзела від класичної моделі Каплана і Нортонна?
6. Яка сфера застосування BSC? Чи може ця концепція застосовуватися підприємствами середнього і малого бізнесу?
7. Дайте характеристику моделі стратегічних зв'язків.
8. У чому полягають особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін.
9. Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC).
10. Яким способом кількісно оцінюються внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC?
11. Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM).
12. Піраміда результативності. Які особливості цієї моделі ви можете назвати?

Тести

1. Сучасні системи стратегічного вимірювання призначені для:

- а) оперативного визначення фінансових результатів і зіставлення їх з плановими показниками;
- б) визначення результативності бізнесу за сукупністю показників, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей;
- в) вибору необхідної стратегії;
- г) розрахунку привабливості фірми для стратегічного інвестора.

2. На яких рівнях може застосовуватись ВЕМ у стратегічному управлінні:

- а) пасивному, активному;
- б) діловому, персональному;
- в) пасивному, лідерському;
- г) активному персональному.

3. Якого року і ким було розроблено концепцію збалансованої системи показників (BSC):

- а) Капланом, Нортоном і Мейзелом 1996 р.;
- б) Капланом і Нортоном 1992 р.;
- в) Мейзелом 1992 р.;
- г) Фредом Ніколсом 1992 р.

4. Який з перерахованих нижче показників належить до перспективи BSC під назвою «Внутрішні бізнес-процеси»:

- а) своєчасна доставка товарів клієнту;
- б) процент продажу нових продуктів у загальній сумі виручки від реалізації;
- в) величина власного капіталу;
- г) тривалість комп'ютерної обробки замовлень клієнтів.

5. Який блок індикаторів є у збалансованій системі показників Мейзела:

- а) блок індикатор прибутковості;
- б) блок індикаторів постачальників;
- в) блок індикаторів споживачів;
- г) блок індикаторів лідерства.

6. Яка група зацікавлених осіб має найменший пріоритет для страхової компанії:

- а) інші страхові організації;
- б) працівники;
- в) постачальники;
- г) клієнти.

7. Який з указаних показників відображає стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:

- а) ринкова вартість акцій;
- б) частка постійних клієнтів;
- в) виручка від наданих послуг;
- г) швидкість виконання замовлень.

8. На якому з чотирьох рівнів піраміди результативності МакНейра вимірюються ступінь задоволення споживачів, гнучкість та продуктивність:

- а) на рівні вищого менеджменту;
- б) на рівні господарських підрозділів;
- в) на рівні господарських операційних систем;
- г) на рівні відділів і робочих центрів.

9. Зацікавленою стороною, за визначенням Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка:

- а) сама може впливати на досягнення цілей організації;
- б) на яку впливає досягнення цілей організації;
- в) сама може впливати на досягнення цілей організації і на яку впливає досягнення цілей організації;
- г) належить до керівництва фірми.

10. BSC дає відповідь на запитання:

- а) як підприємство оцінюють клієнти та акціонери;
- б) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству важливі конкурентні переваги;
- в) яким способом можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства;
- г) на всі три запитання.

Задачі

Задача 1

Стратегія компанії «Вамп Джинс», яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- 1) обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою «Вамп Джинс»;
- 2) якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;
- 3) своєчасна доставка у магазини, з якими укладено дилерські угоди;
- 4) заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;
- 5) управління запасами і контроль їх використання;
- 6) орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1–3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання «Вамп Джинс».

Задача 2

Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь або навчалися. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Задача 3

Фірма «Раритет», яка володіє мережею магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

ТЕМА 3

МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ

3.1. Прогнозування виробничої діяльності підприємства: сутність, функції і методи.

3.2. Якісні (експертні) методи прогнозування.

3.3. Кількісні (статистичні) методи прогнозування.

3.4. Методи прогнозування банкрутства підприємства.

3.1. Прогнозування виробничої діяльності підприємства: сутність, функції і методи

Прогноз – це передбачення розвитку подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного аналізу є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час – гроші».

У стратегічному аналізі прогнози використовуються в різних варіантах:

- а) побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт – ринок»;

б) оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема на окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);

в) виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);

г) зміни у співвідношеннях «можливості – загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає повністю конкурент);

д) розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

Однак деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, тому що навіть ті зміни у середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство неготове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, зазнають крах під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Основними методами прогнозування є якісні та кількісні, які також поділяються на ряд специфічних методів.

3.2. Якісні (експертні) методи прогнозування

У стратегічному аналізі досить широко застосовуються різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, причому однаково важливими є і якісні (експертні), і кількісні (статистичні) методи. Розглянемо обидві групи методів.

Якісні методи прогнозування побудовані передусім на думках і припущеннях експертів та фахівців. Існує ряд методів, які передбачають використання оцінок експертів (**індивідуальних і колективних**).

До складу *індивідуальних експертних оцінок* належать:

– метод «інтерв'ю», за якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання – відповідь»;

- аналітичний метод, за якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки;
- метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу з огляду на конкретну ситуацію. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій у готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв досить часто використовують «дерево цілей», яке призначається для аналізу систем, об'єктів, процесів, в яких можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. «Дерево цілей» будується шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях (рис. 3.1).

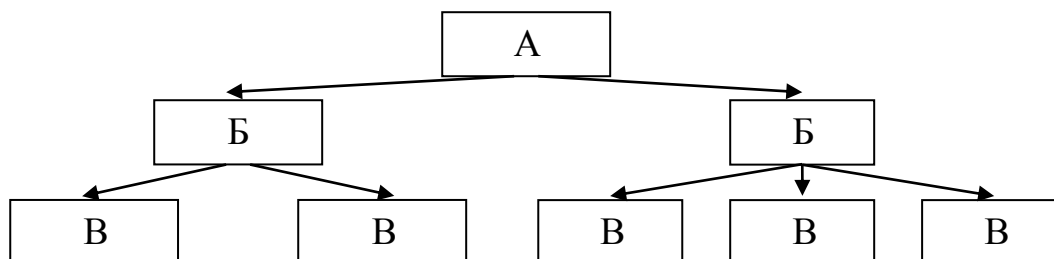


Рис. 3.1. Трирівнева система ієрархії «дерева цілей»

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини має виходити не менше двох гілок. У процесі побудови «дерева цілей» необхідно зазначити три умови:

- 1) відгалуження, що виходять з однієї вершини, мають складати замкнену множину;
- 2) відгалуження, що виходять з однієї вершини, повинні взаємно виключати одна одну, тобто не може бути часткового збігу об'єктів, представлених двома різними гілками;
- 3) кожна вершина є ціллю для всіх своїх відгалужень.

Методи колективних експертних оцінок базуються на принципі, що за колективного мислення точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору експертів та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, при якому відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність суверенності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому.

1. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які дають відповіді на поставлені питання (кількість експертів може коливатися від 10 до 150 залежно від складності об'єкта).

2. Перед тим, як організовувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, створюють матрицю, що відображає генеральну мету, цілі і підцілі дослідження.

3. Розробка та формулювання питань для експертів. При цьому необхідно забезпечити поступовий перехід від складних питань до простих, від широких – до вузьких. Крім того, питання мають бути однозначними і не перехресчуватися за змістом.

4. Експерти дають відповіді на питання, і проводиться обробка матеріалів, які характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів.

5. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значення оцінок усіх експертів або якнайбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки є сукупністю оцінок відносної важливості, призначених експертами різним аспектам альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражаються в балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час обробки матеріали групуються в таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки – окремим експертам.

Перерахуємо деякі з експертних методів, що найчастіше використовуються у міжнародній практиці.

Журі експертів-виконавців. Згідно з цим методом декілька менеджерів збираються і винаходять прогноз, що базується на об'єднанні їх думок. Переваги цього методу – простота і низька ціна. Основним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається з огляду на комбінацію комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, вони часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Переваги цього методу – порівняно низька ціна і простота. Основний недолік – торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їхні блага залежать від величини комерційного прогнозу (наприклад, завищення прогнозу може бути вигідним дистриб'ютору, оскільки він може отримати вищий статус і додаткові пільги).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод подібний на попередній, за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацює тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечують вагомий процент від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупець (клієнт) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дозволяє підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

Метод Дельфі. Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу – вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять (як правило, за допомогою надсилення анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені і зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії заново продумують результати ранніх відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфі є порівняно недорогим і комплексним.

Огляди й опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди й опитування – це форми здійснення вибірки, яка призначена представляти дещо чисельне населення. Потенційні недоліки цього методу – те, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод зазвичай супроводжується середніми витратами і середньою складністю.

Перераховані якісні методи прогнозування за умови їх правильного застосування допомагають отримати корисну інформацію, необхідну для аналізу стратегічних альтернатив і прийняття правильного управлінського рішення. Разом з тим цінність якісних методів прогнозування не зменшує потребу у застосуванні кількісних (статистичних) методів.

3.3. Кількісні (статистичні) методи прогнозування

Більшість кількісних методів прогнозування базується на використанні історичної інформації, представленої у вигляді часових рядів, тобто рядів динаміки, які впорядковуються за часовою ознакою. Основна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові тренду на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовуються складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань. Для здійснення розрахунків, пов'язаних з аналізом часових рядів, зазвичай використовуються спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг «історичної» інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що основне припущення, яке приймається під час застосування аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути неподібним на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Іншими словами, гіпотеза економічного передбачення базується на подібності та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість цього підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

До методів **екстраполяції належать такі методи:** рухомих середніх, експоненційного згладжування, регресійного аналізу, найменших квадратів.

Під час формування прогнозів за допомогою екстраполяції зазвичай спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни певних кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найбільш розповсюджених і розроблених серед усіх способів економічного прогнозування.

Вказані методи досить широко застосовуються як менеджерами, так і спеціалістами-аналітиками. Наприклад, менеджеру з кадрів для прийняття стратегічного рішення про збільшення штату працюючих необхідно отримати обґрунтований прогноз збільшення кількості клієнтів (і, відповідно, обсягів продажу та доходів). Щоб отримати такий прогноз, необхідно знати і правильно використовувати всі елементи економічного прогнозу.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду. При цьому потрібно керуватися такими правилами:

1) часовий ряд включає результати спостережень, починаючи від першого і до останнього;

2) усі часові проміжки між елементами часового ряду повинні мати однакову тривалість – не варто включати в один ряд дані за декади і місяці;

3) спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду. Наприклад, формуючи часовий ряд на основі щотижневих результатів, потрібно фіксувати дані в певний день тижня;

4) пропуск даних у часовому ряді не допускається.

Розглянемо найпростіші і найпоширеніші способи отримання прогнозу на наступні періоди з допомогою часових рядів.

Найпростішим є **метод рухомого середнього**, який можна застосовувати тоді, коли не потрібен досить точний прогноз. У разі його використання прогноз будь-якого періоду є середнім показником декількох результатів спостережень часового ряду. У загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{t+1} = (D_t + D_{t-1} + \dots + D_{t-n+1})/n, \quad (3.1)$$

де F_{t+1} – прогноз для часового періоду $t+1$;

$D_t + D_{t-1} + \dots + D_{t-n+1}$ – фактичні значення показника;

n – кількість періодів у часовому ряді.

Якщо, наприклад, бажаємо вибрати рухоме середнє за три місяці, то прогнозом на квітень буде середнє значення показників за січень, лютий і березень.

Розрахунки за допомогою цього методу достатньо точно відображають зміни основних показників попереднього періоду. Іноді вони навіть більш ефективні, ніж методи, ґрунтовані на довгострокових спостереженнях. У табл. 3.1 наведено приклад застосування рухомого середнього з 3-місячним інтервалом для прогнозування обсягів продажу.

Таблиця 3.1

Приклад застосування рухомого середнього

Місяць	Обсяг продажу, млн грн	Прогноз (3-місячний інтервал)
Січень	1,212	—
Лютий	1,321	—
Березень	1,278	—
Квітень	1,341	1,270
Травень	1,257	1,313
Червень	1,287	1,292
Липень	1,189	1,295
Серпень	—	1,244

Дещо складнішим, ніж рухоме середнє, є метод *експоненційного згладжування*, який забезпечує досить швидке реагування прогнозу на всі події, що відбуваються упродовж періоду, який охоплюється часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямі, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F_{N+1} = a \cdot D_N + (1 - a) \cdot F_N, \quad (3.2)$$

де F_{N+1} – прогноз для часового періоду $N+1$;

D_N – фактичне значення показника у момент часу N ;

F_N – прогноз на момент часу N ;

a – константа згладжування ($0 < a < 1$).

Константа згладжування є самокоригованою величиною. Припустимо, ми вибрали $\alpha = 0,2$ (табл. 3.2). Прогноз на січень визначається довільно – цю величину потрібно розрахувати іншим способом. У нашому прикладі прогноз на січень дорівнює фактичному значенню обсягів продажу. Далі по чергово розраховуються прогнози на кожен місяць. Наприклад, прогноз на червень розраховується так:

$$F_6 = 0,2 \cdot D_5 + (1-0,2) \cdot F_5 = 0,2 \cdot 1,257 + 0,8 \cdot 1,262 = 1,261$$

Таблиця 3.2

Приклад застосування експоненційного згладжування

Місяць	Обсяг продажу, млн грн	Прогноз ($\alpha = 0,2$)
Січень	1,212	1,212
Лютий	1,321	1,212
Березень	1,278	1,234
Квітень	1,341	1,243
Травень	1,257	1,262
Червень	1,287	1,261
Липень		1,266

Аналогічно розраховуються й інші прогнози.

Наведені методи рухомого середнього й експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. Тренд – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розробки моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який уже накладаються інші складові.

Аналіз доводить, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозу на 20–25 років. Метод екстраполяції не дає точних результатів на тривалий термін, тому що він базується на даних минулого часу і сьогодення, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати максимум на 5–7 років.

Для стратегічного аналізу корисними є також методи прогнозування за допомогою регресійного аналізу.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є відносно вартісним, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовується **метод найменших квадратів**. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, і відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими згідно з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації та показниками продуктивності праці і рівня оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2, \quad (3.3)$$

де Y – показник обсягу реалізації;

a_1, a_2 – коефіцієнти, які показують вплив, відповідно, продуктивності праці і рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;

x_1, x_2 – значення продуктивності праці та рівня оплати праці, відповідно;

a_0 – вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має.

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів a_0, a_1, a_2 будується система нормальних рівнянь. Ця методика викладена у спеціальній літературі зі статистики та економетрії, тому детально розглядати її не будемо.

Найскладнішими серед методів кількісного прогнозування є методи **моделювання**. *Методи моделювання* – це досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших

моделей, що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Переважно економетричні моделі «прив'язуються» до математичної моделі економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, які кількісно описують взаємозв'язки між різними секторами економіки. Насправді досить обмежена кількість компаній може застосовувати власні економетричні моделі. Інші компанії зазвичай користуються сервісними послугами консультаційних центрів або фірм, що спеціалізуються в галузі економетричного моделювання. Описаний метод є найточнішим і досить вартісним, тому використовується лише великими компаніями.

На жаль, навіть складні економетричні моделі не можуть забезпечити стовідсоткову точність прогнозів. Кількісні прогнози – це не передбачення, які обов'язково мають справдитися, а лише припущення. Різниця між цими поняттями велика. Коли «історичні» тенденції проєкціюються (екстраполюються) у майбутнє, може статися «розрив» між минулим і майбутнім, тоді прогнози будуть неточними.

3.4. Методи прогнозування банкрутства підприємства

Серед моделей, які одночасно широко застосовуються у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяються моделі прогнозування банкрутства підприємства. В економічно розвинених країнах вони почали з'являтися, починаючи приблизно з 50-х років XX ст. Причиною цього було посилення конкуренції після Другої світової війни, коли багато підприємств скорочувало свою діяльність або банкрутувало. Спочатку банкрутство намагалися передбачати емпірично, на основі вже відомих фактів банкрутства компаній відповідної галузі. Звичайно, такий підхід призводив до численних помилок.

Перші моделі передбачення банкрутства, в яких було використано статистико-математичний апарат, були розроблені у 60-х роках XX ст. Серед них найвідомішими є Z-рахунок Альтмана (США), коефіцієнт Таффлера (Велика Британія), А-рахунок Арженті та деякі інші.

З часом методики передбачення банкрутства почали застосовувати для прогнозування ризиків в антикризовому управлінні, а потім і для діагностики стратегічних проблем. Кожна методика має свої позитивні та негативні характеристики, які потрібно знати при їх виборі для вирішення діагностичних завдань.

Z-рахунок Альтмана був запропонований 1968 р. відомим економістом Едвардом І. Альтманом. Z-рахунок дозволяє визначити, чи належить певне підприємство до потенційних банкрутів, чи ні.

Для побудови Z-рахунка Альтман дослідив фінансові показники 66 підприємств, половина яких збанкрутувала у період 1946–1965 рр., а половина продовжувала успішно працювати. Він спочатку визначив 22 коефіцієнта, які могли б бути корисні для прогнозування можливого банкрутства, а потім відібрав з них 5 найбільш важливих і побудував багатофакторне регресійне рівняння. Отже, Z-рахунок Альтмана є функцією від декількох показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді Z-рахунок має вигляд:

$$Z = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + x_5, \quad (3.4)$$

де x_1 – оборотний капітал / сукупні активи;

x_2 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

x_3 – прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

x_4 – ринкова вартість акцій / зобов'язання;

x_5 – виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати численних розрахунків, за моделлю Альтмана, показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення у межах $[-14, +22]$. При цьому шкала значень Z (табл. 3.3) дозволяє виділити чотири категорії підприємств за імовірністю банкрутства упродовж наступного року.

**Прогнозування можливості банкрутства
за допомогою Z-рахунка Альтмана**

Z-рахунок	Імовірність банкрутства
1,8 і менше	досить висока
від 1,81 до 2,7	висока
від 2,71 до 2,9	можлива
2,91 і вище	досить низька

Z-рахунок має декілька суттєвих недоліків, які не дозволяють беззастережно використовувати його для аналізу показників вітчизняних підприємств.

По-перше, Z-рахунок придатний лише для великих компаній, акції яких котируються на біржі. Тільки для таких компаній можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного (акціонерного) капіталу.

По-друге, показники звітності, які використовуються для розрахунку, можуть виявитися недостовірними. Як правило, компанії, у яких погіршується фінансове становище, намагаються прикрасити свою звітність для запобігання відтоку капіталу.

По-третє, методика Альтмана була розрахована на фінансові коефіцієнти, які визначалися за даними балансу, звіту про прибутки і збитки та приміток до річної звітності компаній, складених на основі GAAP – загальноприйнятих принципів (стандартів) бухгалтерського обліку, прийнятих у США та деяких інших країнах. У зв'язку з прийняттям в Україні П(С)БО – національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку – потрібно шукати відповідні показники для того, щоб проводити аналіз фінансових коефіцієнтів вітчизняних підприємств.

По-четверте, в зарубіжних країнах та в Україні існують різні критерії та процедури визнання підприємств банкрутами. Відповідно, використання Z-рахунка Альтмана для вітчизняних підприємств обмежується прогнозуванням негативних тенденцій платоспроможності та фінансового стану, а прогнозування банкрутства через законодавчу неврегульованість цього процесу залишається проблематичним.

Щоправда, 1983 року Альтман запропонував нову модель, яка дозволяла виправити перший з перерахованих вище недоліків. За новою формулою можна було визначати імовірність банкрутства компаній, акції яких не були представлені на біржі:

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5, \quad (3.5)$$

де x_4 – облікова вартість акцій / зобов'язання. Інші змінні ідентичні традиційній моделі (3.4).

Фірма характеризується доброю фінансовою ситуацією, якщо $Z > 2,9$; та поганою фінансовою ситуацією, якщо $Z < 1,2$. За умови $1,2 < Z < 2,9$, фінансовий стан фірми вважається задовільним із середньою імовірністю банкрутства.

Пам'ятаючи про недоліки Z-рахунка, його все ж таки можна застосовувати для проведення перспективного фінансового аналізу, особливо для визначення фінансової стійкості підприємств і передбачення кризових явищ.

Вченими Іркутської державної економічної академії було запропоновано власну модель прогнозування ризику банкрутства – модель R, яка має такий вигляд:

$$R = 8,38 k_1 + k_2 + 0,054 k_3 + 0,63 k_4, \quad (3.6)$$

де k_1 – оборотний капітал / активи;

k_2 – чистий прибуток / власний капітал;

k_3 – виручка від реалізації / активи;

k_4 – чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства, згідно з моделлю R, визначається за критеріями, наведеними у табл. 3.4.

Модель R краще адаптована до умов перехідної економіки, оскільки розраховувалася на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували.

**Прогнозування можливості банкрутства
за допомогою R-моделі**

Значення R	Імовірність банкрутства, %
менше 0	максимальна (90–100)
0–0,18	висока (60–80)
0,18–0,32	середня (35–50)
0,32–0,42	низька (15–20)
більше 0,42	мінімальна (до 10)

Модель О. О. Терещенка має вигляд:

$$Z_{\text{ТЕР.}} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Коли $Z_{\text{ТЕР.}} > 2$ – банкрутство не загрожує;

$1 < Z_{\text{ТЕР.}} < 2$ – фінансова стійкість порушена;

$0 < Z_{\text{ТЕР.}} < 1$ – існує загроза банкрутства.

Питання для самоперевірки

1. Перерахуйте і дайте характеристику якісним методам прогнозування.
2. Які кількісні методи прогнозування ви можете назвати?
3. Як потрібно проводити аналіз часових рядів?
4. Охарактеризуйте методи рухомого середнього та експоненційного згладжування.

5. У чому полягає зміст регресійного аналізу? Як за допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?
6. Дайте характеристику економетричному моделюванню.
7. Дайте характеристику Z-рахунку Альтмана. Які його позитивні і негативні риси?
8. Поясніть, як розраховується коефіцієнт Таффлера.
9. У чому переваги і недоліки R-моделі Іркутської державної економічної академії? Чи можна за її допомогою прогнозувати імовірність банкрутства вітчизняних компаній?

Тести

1. Який з перерахованих нижче методів прогнозування є якісним:

- а) аналіз часових рядів;
- б) регресійний аналіз;
- в) економетричне моделювання;
- г) метод написання сценаріїв.

2. У разі застосування колективної експертної оцінки загальний підсумок не може визначатися як:

- а) середнє арифметичне значення оцінок усіх експертів;
- б) середнє нормалізоване зважене значення оцінок;
- в) середнє квадратичне відхилення оцінок усіх експертів;
- г) найбільш поширена думка.

3. Який з перерахованих методів прогнозування швидше реагує на зміну подій:

- а) рухоме середнє;
- б) експоненційне згладжування;
- в) метод найменших квадратів;
- г) метод логарифмічного вирівнювання.

4. Який з перерахованих методів прогнозування є найпотужнішим і найдорожчим:

- а) опитування продавців (дистриб'юторів);
- б) метод Дельфі;
- в) методи екстраполяції;
- г) економетричне моделювання.

5. Методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства поділяються на такі великі групи:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) якісні та кількісні;
- в) індивідуальні та колективні;
- г) усі відповіді правильні.

6. Який показник не використовується у Z-рахунку Альтмана:

- а) власний капітал;
- б) чистий прибуток;
- в) виручка від реалізації;
- г) оборотний капітал.

7. Відповідно до якого значення Z-рахунку Альтмана у підприємства виникає висока загроза банкрутства:

- а) до 1,8;
- б) від 1,8 до 2,7;
- в) від 2,8 до 2,9;
- г) понад 3,0.

8. Який показник не використовується у R-моделі Іркутської державної економічної академії:

- а) власний капітал;
- б) власний оборотний капітал;
- в) чистий прибуток;
- г) інтегральні затрати.

9. До складу індивідуальних експертних оцінок належать:

- а) метод «інтерв'ю», опитування продавців, метод написання сценарію;
- б) опитування покупців, аналітичний метод, метод написання сценарію;
- в) метод «інтерв'ю», аналітичний метод, метод написання сценарію;
- г) метод «інтерв'ю», опитування покупців, метод написання сценарію.

10. До складу колективних експертних оцінок належать:

- а) метод «інтерв'ю», опитування продавців, метод Дельфі, огляди й опитування;
- б) опитування покупців, метод Дельфі, журі експертів-виконавців, метод написання сценарію;
- в) журі експертів-виконавців, аналітичний метод, опитування покупців і продавців, метод Дельфі;
- г) журі експертів-виконавців, метод Дельфі, опитування покупців і продавців, огляди й опитування.

Задачі

Задача 1

Необхідно проаналізувати динаміку продажу компанією «Аструм» виробів 0113 і 0122 за дванадцять місяців 202х року і розрахувати щомісячні прогнози реалізації за кожним виробом, заповнивши таблицю.

Продаж виробів 0113 і 0122 був досить нерівномірний, але сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні для розрахунків дані наведені нижче.

Таблиця 3.5

Часовий період	Продукція 0113, шт.		Продукція 0122, шт.	
	факт	прогноз	факт	прогноз
1	118		68	
2	126		64	
3	134		60	
4	130		62	
5	138		70	
6	130		56	
7	142		50	
8	140		64	
9	146		68	
10	150		88	
11	156		76	
12	X		X	

Задача 2

Використовуючи дані про динаміку продажу продукції компанії «Аструм», наведені у попередньому завданні, розрахувати щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненційного згладжування. Початкова (прогнозна) оцінка продажу виробу 0113 на січень 200х року становить 120 шт., а для виробу 0122 – 64 шт. Константа згладжування $a = 0,4$.

Задача 3

Використовуючи наведені нижче показники, що характеризують діяльність ТЗОВ «Перфект», визначте імовірність його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана. Зробіть висновок про те, чи можна покладатися на отримані результати.

Таблиця 3.6

Показники	тис. грн
Вартість активів	360,0
Оборотний капітал	225,0
Облікова вартість акцій	136,0
Поточні зобов'язання	212,0
Виручка від реалізації	473,0
Прибуток від операційної діяльності	37,0
Нерозподілений прибуток	11,0

Задача 4

Визначте імовірність банкрутства фірми «Просперо» за допомогою R-моделі Іркутської державної економічної академії. Необхідні дані про фінансове становище і фінансові результати фірми наведені нижче. Наскільки вірогідним є отриманий результат?

Таблиця 3.7

Показники	тис. грн
Вартість активів	875,0
Оборотний капітал	489,0
Власний капітал	244,0
Виручка від реалізації	991,0
Чистий прибуток	-72,0
Інтегральні затрати	773,0

Задача 5

Використовуючи наведені у формах 1 і 2 «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» показники діяльності підприємства, на якому ви проходили практику, визначте ймовірність його банкрутства з використанням Z-рахунка Терещенка та R-моделі Іркутської державної економічної академії, порівняйте отримані результати та зробіть висновки.

ТЕМА 4

SWOT-АНАЛІЗ

- 4.1. Сутність SWOT-аналізу.
- 4.2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.
- 4.3. Визначення ринкових можливостей і загроз.
- 4.4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку.
- 4.5. Бенчмаркінг: сутність і значення.

4.1. Сутність SWOT-аналізу

1963 року в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Andrews вперше публічно озвучив акронім SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає «Сила», «Слабкість», «Можливості», «Загрози». З 1960-х років і до сьогодні SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного планування. З появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної роботи. Проста форма представлення результатів SWOT-аналізу приведена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СИМ	СИЗ
Слабкі сторони	СЛМ	СЛЗ

Як доповнення до цієї таблиці, можуть складатися так звані допоміжні матриці. Інформація представлена в допоміжних матрицях, переноситься в основну і використовується для узагальнення результатів аналізу. Таких матриць дві: матриця можливостей і матриця загроз. Також у процесі виконання SWOT-аналізу рекомендується скласти профіль середовища, тобто таблицю, в якій мають бути зазначені чинники середовища, що мають або

можуть зробити істотний вплив на організацію. Потім для кожного чинника визначається його важливість для галузі, вплив на організацію, напрям цього впливу і підраховується сукупна міра дії за кожним чинником і в цілому. Усі допоміжні матриці SWOT-аналізу представлені в таблицях 4.2–4.4.

Таблиця 4.2

Матриця можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	ВС	ВП	ВМ
Середня	СС	СП	СМ
Низька	НС	НП	НМ

Таблиця 4.3

Матриця загроз

Вірогідність загроз	Вплив			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкий стан
Висока	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
Середня	СР	СК	СВ	СЛ
Низька	НР	НК	НВ	НЛ

Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT став легко застосовним для менеджерів і настільки ж схильним до неправильного вживання. Для його проведення не потрібні ні значні бази даних, ні формальна підготовка. Будь-хто хоч трохи знайомий з компанією і маючий уявлення про ринок може скласти просту матрицю SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглузвих висновків.

Для уникнення вказаних помилок і отримання максимуму користі із SWOT-аналізу необхідно виконувати такі нескладні правила.

Правило 1. Необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює весь їх бізнес. Найімовірніше він буде узагальненим і даремним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних

ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Правило 2. Варто зрозуміти відмінності між елементами SWOT: силами, слабкостями, можливостями і загрозами. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні характеристики компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і невідомі впливу організації.

Правило 3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз лише сильні і слабкі сторони, що найбільш належать до справи. Вони повинні визначатися в світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною лише тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде сильною стороною, лише якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабких сторін може набратися значно багато, так що і не зрозумієш, які з них основні. Щоб уникнути цього, переваги і недоліки мають бути проранжировані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Необхідно бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точний і глибокий, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії та обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз – це не просто перерахування гіпотез менеджерів. Він повинен якомога більшою мірою ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Потрібно уникати просторових і двозначних заяв. Досить часто SWOT-аналіз ослабляється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які найімовірніше нічого не означають для більшості покупців. Чим більш точні формулювання, тим корисним буде аналіз.

Показники, необхідні для проведення SWOT-аналізу

Показники зовнішнього середовища	Показники безпосереднього оточення	Показники внутрішнього середовища компанії
Економічні чинники Політичні чинники Ринкові чинники Технологічні чинники Міжнародні чинники Правові чинники Соціальні чинники	Покупці Постачальники Конкуренти Ринок робочої сили	Кадри фірми Організація управління Виробництво Фінанси фірми Маркетинг Організаційна культура

Показники зовнішнього середовища:

1. Економічні чинники – ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, відсоткові ставки, продуктивність праці, ставки оподаткування, платіжний баланс, норми накопичення тощо.

2. Політичні чинники – чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику.

3. Ринкові чинники – різноманітні фактори, які можуть впливати на успіхи і провали організації.

4. Технологічні чинники – можливості, які наука відкриває для виробництва нової продукції.

5. Міжнародні чинники – загрози і можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировини, матеріалів, діяльності іноземних картелів (наприклад, ОПЕК), змін валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвесторів або ринків.

6. Правові чинники – вивчення законів та інших нормативних актів, дієвість правової системи.

7. Соціальні чинники – відношення людей до роботи і якості життя, звичаї і віросповідання, демографічна структура, зростання населення, рівень освіти тощо.

Показники безпосереднього оточення:

1. Покупці – географічне положення, демографічні характеристики, соціально-психологічні характеристики, відношення покупців до продукту.
2. Постачальники – вартість товару, що поставляється, гарантія якості, часовий графік постачань, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачальником.
3. Конкуренти – виявлення слабких і сильних сторін.
4. Ринок робочої сили – співвідношення між попитом і пропозицією праці.

Показники внутрішнього середовища компанії:

1. Кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси.
2. Організація управління – в основному якісні показники оцінки всіх управлінських підрозділів підприємства.
3. Виробництво, включаючи організаційні, операційні, техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки.
4. Фінанси фірми – в переважній більшості грошові показники фінансово-господарської діяльності.
5. Маркетинг – показники оцінки служби маркетингу підприємства щодо дослідження ринку.
6. Організаційна культура – це соціальні норми і цінності, ритуали і традиції, знаки і символи, взаємини працівників, їх ставлення до самих себе, до цього підприємства і навколишнього світу.

Сьогодні можна виділити такі основні напрями розвитку SWOT-аналізу:

- відображення в моделі динамічних змін фірми і її конкурентного середовища;
- врахування результатів аналізу фірми і її конкурентного середовища з використанням класичних моделей стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

SWOT-аналіз застосовується для:

- аналізу чинників конкурентного середовища. Нині в рамках технологій стратегічного планування SWOT-аналіз розглядається як окремий етап оцінки і структуризації інформації;

– планування реалізації стратегій. Цей інструмент дозволяє визначити найбільш важливі напрями стратегічного розвитку і найбільш важливих виконавців стратегій;

– конкурентної розвідки. У 55,2 % випадків виконання конкурентної розвідки був використаний SWOT-аналіз для вивчення розвідувальної інформації про конкурентів.

4.2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за яким оцінюватимете своє підприємство.

2. За кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.

3. З усього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

Проілюструємо цю методику прикладом. Для оцінки підприємства можете скористатися таким списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їх зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо).

2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і міра зносу устаткування, якість товару, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини і матеріалів та ін.

3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо).

4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, міра їх новизни (незначні або кардинальні зміни).

5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів чи послуг (як цю якість оцінюють ваші споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність моделі збуту, асортимент додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі потрібно заповнити табл. 4.5. Робиться це так: у перший стовпець записуєте параметр оцінки, а в другий і третій – ті сильні і слабкі сторони підприємства, які існують у цій сфері. Наведимо в таблиці 4.5 декілька прикладів сильних і слабких сторін за параметрами «Організація» і «Виробництво».

Таблиця 4.5

Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації керівних співробітників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
2. Виробництво	Висока якість товарів, що випускаються. Перевірений і надійний постачальник комплектуючих	Висока міра зносу обладнання – до 80 % за окремими групами. Собівартість продукції на 10 % вища, ніж в основних конкурентів
3. Тощо		

Після цього з усього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші і найслабкіші сторони) і записати їх у відповідні місця матриці SWOT-аналізу (табл. 4.1). Оптимально можна обмежитися 5–10 сильними і такою самою кількістю слабких сторін, щоб не мати проблем під час подальшого аналізу. Отже, вже виконали значну частину роботи за SWOT-аналізом свого підприємства. Перейдемо до другого кроку – визначення можливостей і загроз.

4.3. Визначення ринкових можливостей і загроз

Другий крок SWOT-аналізу – це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволить оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто опасатися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися). Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства:

1. Складаємо перелік параметрів, за якими будемо оцінювати ринкову ситуацію.
2. За кожним параметром визначаємо, що є можливістю, а що – загрозою для підприємства.
3. З усього переліку вибираємо найбільш важливі можливості та загрози і заносимо їх у матрицю SWOT-аналізу.

Наприклад, за основу під час оцінки ринкових можливостей і загроз можна взяти такий список параметрів:

1. Чинники попиту (тут доцільно взяти до уваги ємкість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства тощо).
2. Чинники конкуренції (варто врахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку та ін.).
3. Чинники збуту (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності мереж збуту, умовам постачання матеріалів і комплектуючих тощо).
4. Економічні чинники (враховується курс гривні, рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави та ін.).
5. Політичні і правові чинники (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, правової освіченості населення, законопокірності, корумпованості влади та ін.).

6. Науково-технічні чинники (зазвичай береться до уваги рівень розвитку науки, міра впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо).

7. Соціально-демографічні чинники (варто врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, зайнятості населення та ін.).

8. Соціально-культурні чинники (враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей та ін.).

9. Природні та екологічні чинники (враховується кліматична зона, в якій працює ваше підприємство, стан довкілля, відношення громадськості до захисту довкілля тощо).

10. Міжнародні чинники (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів та ін.)

Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю 4.6: у перший стовпець записуємо параметр оцінки, а в другий і третій – існуючі можливості і загрози, пов'язані з цим параметром.

Таблиця 4.6

Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно отримувати ліцензію на заняття цим видом діяльності	Цьогоріч очікується вихід на ринок великої іноземної компанії-конкурента
2. Збут	На ринку з'явилася нова роздрібна мережа, яка в цей момент вибирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру
3. Тощо		

Після заповнення таблиці 4.6, як і в першому випадку, необхідно вибрати з усього списку можливостей і загроз найбільш важливі. Для цього кожен можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: «Наскільки висока вірогідність того, що це станеться?» і «Наскільки це може вплинути на підприємство?». Вибираємо ті події, які стануться з великою часткою вірогідності і зроблять помітний вплив на бізнес. Ці 5–10 можливостей і приблизно стільки ж загроз заносимо у відповідні місця матриці SWOT-аналізу (табл. 4.1). Отже, матриця SWOT-аналізу заповнена; бачимо перед собою повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також перспективи, що відкриваються перед бізнесом, і небезпеки, що загрожують йому. Проте це ще не все. Тепер потрібно зробити останній крок і зіставити сильні і слабкі сторони підприємства з його ринковими можливостями і загрозами.

4.4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами дозволить відповісти на такі запитання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

1. Як можна скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони підприємства можуть у цьому перешкодити?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
4. Яких загроз, посилені слабкими сторонами підприємства, потрібно більш усього остерігатися?

Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку застосовується трохи видозмінена матриця SWOT-аналізу (табл. 4.7).

Матриця SWOT-аналізу

	МОЖЛИВОСТІ 1. Поява нової роздрібної мережі. 2. Тощо	ЗАГРОЗИ 1. Поява крупного Конкурента. 2. Тощо
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Висока якість продукції. 2. 3. та інше	1. Як скористатися можливостями? Намагатися увійти до кількості постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості нашої продукції	2. За рахунок чого можна понизити загрози? Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Висока собівартість продукції. 2. 3. та інше	3. Що може перешкодити скористатися можливостями? Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вищі, ніж у конкурентів	4. Найбільші небезпеки для фірми. Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за нижчими цінами

Заповнивши цю матрицю, виявимо, що:

1. Визначили основні напрями розвитку підприємства (клітинка 1, що показує, як можемо скористатися можливостями, що відкриваються).

2. Сформулювали основні проблеми підприємства, що підлягають швидкому вирішенню для успішного розвитку бізнесу.

Тепер готові до постановки цілей і завдань підприємства.

Але звідки узяти інформацію для проведення SWOT-аналізу? В основному це, звичайно, дані про сильні і слабкі сторони підприємства. Все, що нам потрібно зробити, це зібрати всі ці розрізнені факти (узявши звіти бухгалтерії, відділів виробництва і реалізації, переговоривши з працівниками, що володіють необхідною інформацією) та упорядкувати їх. Буде краще залучити до збору та аналізу цієї інформації декількох ключових співробітників підприємства, оскільки поодиноці легко упустити будь-яку важливу деталь.

Звичайно, інформацію про ринок (можливості і загрози) отримати дещо складніше. Але і тут положення небезвихідне. Ось декілька джерел, з яких можна почерпнути корисні відомості:

1. Результати маркетингових досліджень, огляди ринку, які інколи публікуються в деяких газетах.

2. Звіти і вибірки Державної служби статистики й обласних статистичних управлінь (інформація про чисельність населення, рівень смертності і народжуваності, статевовікову структуру населення та інші корисні дані).

3. Нарешті, всю необхідну інформацію можна отримати, замовивши маркетингове дослідження в спеціалізованій компанії.

4.5. Бенчмаркінг: сутність і значення

Бенчмаркінг – це:

- процес безперервного удосконалення;
- визначення сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати з ключових питань бізнесу або відносин з клієнтами;
- визначення стандартів там, де нагромаджено найкращий досвід;
- визначення кращих компаній, які дотримуються цих стандартів;
- адаптація і застосування отриманих від такого аналізу ідей з метою приведення бізнесу у відповідність зі стандартами й отримання переваги над ними;
- визначення того, що, на думку споживача, відрізняє звичайний продукт від найкращого продукту.

Бенчмаркінг не повинен бути:

- процедурою, яку виконують формально;
- клонуванням, тобто копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей;
- абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю;
- єдиним методом отримання відповіді на питання, яким способом збільшити продуктивність бізнесу.

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1. Стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.

2. Операційний бенчмаркінг – більш детальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

Генерації бенчмаркінгу:

Перша генерація – реверсивний бенчмаркінг:

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві;

- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;

- конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок.

Друга генерація – конкурентний бенчмаркінг:

- комплексний підхід, у впровадженні якого лідером була компанія Хегох, особливо в період 1976–1986 рр.;

- порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами.

Третя генерація – процесний бенчмаркінг:

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), приблизно в період 1982–1988 рр.;

- поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

Четверта генерація – стратегічний бенчмаркінг:

- систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів;

- оцінка перспектив ділового партнерства;

- орієнтація на довгострокове удосконалення;

- внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг).

П'ята генерація – глобальний бенчмаркінг:

- вивчення досвіду глобальних компаній;
- дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею;
- вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів;
- зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1. Планування.
2. Дослідження.
3. Спостереження і збирання інформації.
4. Аналіз.
5. Адаптація.
6. Удосконалення.

Види партнерів з бенчмаркінгу приведені у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Види партнерів з бенчмаркінгу

Вид партнера	Переваги	Недоліки
Внутрішній (власне підприємство, будь-який його підрозділ, дочірнє підприємство тощо)	– спільні системи зв'язку і доступ до даних; – можливості проведення експериментальних досліджень; – відносно швидкий зворотній зв'язок	– не сприяє зовнішній спрямованості підприємства; – низька імовірність досягнення якісно нового рівня, підвищення прибутковості бізнесу
Зовнішній (інші провідні підприємства у відповідній галузі)	– подібна структура і завдання; – зовнішня спрямованість підприємства	– поступові зміни практично нездійснені; – стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток
Найкраща практика (підприємства, обрані як найкращі у ключових сферах)	– висока імовірність швидкого удосконалення; – потенційно високі доходи; – зовнішня спрямованість підприємства	– безперервне або довгострокове інвестування; – потенційно складний для реалізації проект

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте SWOT-аналіз. Назвіть переваги і недоліки цього методу.
2. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Як вони визначаються?
3. Які стратегії рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?
4. У чому полягає методика аналізу зовнішніх можливостей і загроз?
5. Як визначається рівень нестабільності зовнішнього середовища?
6. Охарактеризуйте інтенсивність конкуренції і як цей показник розраховується.
7. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства?
8. Охарактеризуйте зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.
9. У чому полягає зміст бенчмаркінгу, його сутність і значення?
10. Генерації бенчмаркінгу.

Тести

1. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу:

- а) об'єктивність вибору та ранжирування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

2. У процесі формування корпоративної стратегії фірми за допомогою SWOT-аналізу визначаються:

- а) стратегія адаптації до середовища і стратегія формування ресурсів підприємства;
- б) стратегія формування середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
- в) стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;
- г) ділова, функціональна й операційна стратегії.

3. Щоб отримати максимум користі із SWOT-аналізу, необхідно:

- а) використовувати тільки внутрішню інформацію підприємства;
- б) бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію;
- в) порівняти сильні сторони і критичний стан;
- г) порівняти загрози на ринку продукції і дії менеджера.

4. Показники, необхідні для проведення SWOT-аналізу:

- а) показники нормативних актів;
- б) показники ранжирування факторів;
- в) показники внутрішнього середовища компанії;
- г) показники суб'єктивності вибору.

5. Для визначення сильних і слабких сторін підприємства необхідно:

- а) проаналізувати фінансово-інвестиційні можливості конкурентів;
- б) врахувати особливості зовнішньої політики підприємства;
- в) скласти перелік параметрів, за якими оцінюється підприємство;
- г) скласти перелік параметрів, за якими буде оцінюватись ринкова ситуація.

6. Для визначення ринкових можливостей і загроз підприємства необхідно:

- а) проаналізувати фінансово-інвестиційні можливості конкурентів;
- б) вибрати найбільш важливі можливості та загрози для матриці SWOT-аналізу;
- в) скласти перелік параметрів, за якими оцінюється підприємство;
- г) відмінити оцінку параметрів інвестування.

7. Бенчмаркінг здійснюється на рівнях:

- а) реверсивний і оперативний бенчмаркінг;
- б) фінансовий і стратегічний бенчмаркінг;
- в) стратегічний і оперативний бенчмаркінг;
- г) стратегічний і процесний бенчмаркінг.

8. До генерацій бенчмаркінгу входять:

- а) операційний бенчмаркінг;
- б) результативний бенчмаркінг;
- в) процесний бенчмаркінг;
- г) конкурентний бенчмаркінг.

9. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

- а) репутація (імідж);
- б) соціальна відповідальність;
- в) законодавча і нормативна база;
- г) трудові ресурси.

10. Алгебраїчна сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

- а) показник інтенсивності конкуренції;
- б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
- в) звичайна конкурентна сила підприємства;
- г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

Задачі

Задача 1

Необхідно провести SWOT-аналіз для компанії «Поліграфіст», яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, рекламні листівки, календарі тощо).

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять пар факторів:

- 1) зростання / зниження ділової активності у країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послаблення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу теле- і радіореклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості сировини і матеріалів.

Самостійно визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та імовірності наведених факторів. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей (М) і загроз (З).

Задача 2

Проаналізуйте звичайну й абсолютну конкурентну силу компанії «Поліграфіст», використовуючи такі дані:

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)					
		Ск _{i1}	Ск _{i2}	Ск _{i3}	Ск _{i4}	«Поліграфіст»	
						С _i	С _{i-max} Ск _{ij}
1.	Прибутковість	8	4	6	5	7	
2.	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	
3.	Продуктивність	8	5	7	6	8	
4.	Продукція	4	5	5	6	7	
5.	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	
6.	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	6	8	6	9	
7.	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	
8.	Організація фірми	7	6	5	4	6	
9.	Трудові ресурси	9	4	6	7	8	
10.	Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10	
Конкурентна сила							

Визначте рекомендовану стратегію для компанії «Поліграфіст», використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

ТЕМА 5

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

- 5.1. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.
- 5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ).
- 5.3. Матриця Ансоффа й Абеля.

5.1. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, що сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії за М. Портером існують у таких видах (рис. 5.1):

- лідирування в зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

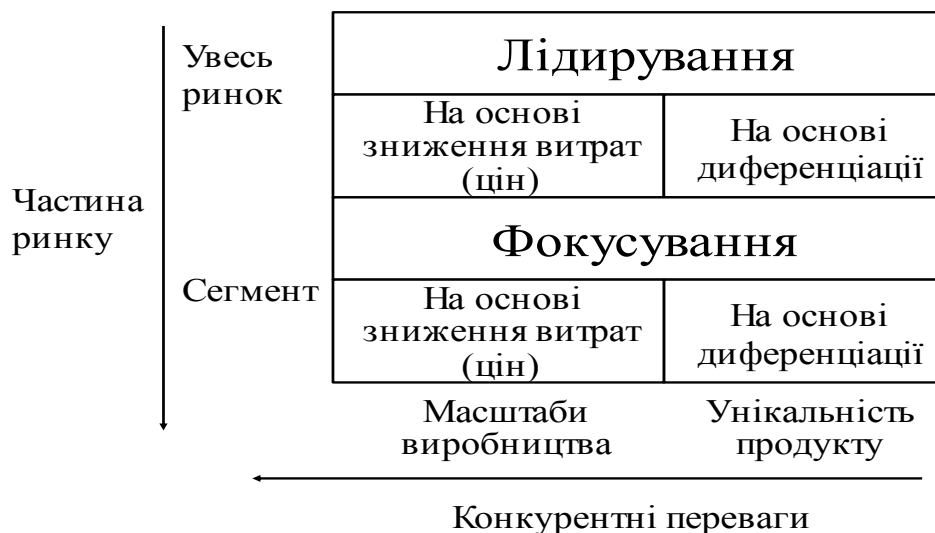


Рис. 5.1. Загальноконкурентні стратегії М. Портера

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, полягає в орієнтації на заняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах у процесі виготовлення масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів з достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, направлена на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог визначеного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)». Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижче середнього) рівня цін. Йдеться про низьку собівартість, порівняно з конкурентами, й означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Разом з тим ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповнюваності до раніше виготовлених частин тощо.

Особливості цієї стратегії такі:

- *для конкурентів* – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має можливість розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін та отримувати вищий середнього щодо галузі прибуток;

- *для споживачів* – відносно низькі ціни лідера спонукають до придбання його продукції, відшкодування витрат на виробництво і забезпечення доходу для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно виявляється реакція загального інтересу покупця і виробника;

– *для постачальників* – велика частка ринку дає можливість «брати на себе» великі обсяги постачань сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) із зростанням цін на ресурси. Інакше вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, направлені на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників через рівень цін, які воно готове платити за сировину і матеріали;

– *для підприємств, які потенційно можуть увійти до галузі*, – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі і безпосередньо не впливає на вирішення питання про входження всіх інших підприємств у галузь. Проте ця позиція є орієнтиром для фірм, що свідчить про той рівень витрат, якого потрібно досягти, щоб успішно конкурувати на цьому ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

– *для товарів-замінників (субститутів)* – лідери зі зниження витрат (цін) мають переваги, порівняно з конкурентами, у процесі проникнення на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їх товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють еластичні за ціною товари, забезпечують різні дії на всі п'ять конкурентних сил (відповідно до «моделі галузевої конкуренції» М. Портера) і здатні формувати на ринку нижню межу цін і витрат.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі існує товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- існує невелика кількість способів досягнення продуктової диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильна використовувати товар звичними способами;
- покупці понесуть незначні додаткові витрати у разі зміни продавця;
- найбільш економні покупці роблять покупку за кращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане одночасно з певними ризиками:

- ризик «технологічного прориву» на основі винаходу за межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичайних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових чинників;
- поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих саме потреб;
- насичення ринку у разі зміни потреб.

Враховуючи переваги і недоліки стратегії лідерування на основі зниження цін (витрат), можна зробити висновок про необхідність ретельного дослідження ситуації на підприємстві, всебічного обґрунтування вибору стратегії, оскільки ця стратегія не завжди доцільна.

Стратегія лідерування в диференціації. Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей і можливостей охопити більший спектр потреб.

Стратегічне лідерство в диференціації фактично стає бар'єром на вході у галузь, тому що фірми-претенденти зважають на захищеність лідерів відомими торговими марками, а чисельність покупців, готових платити за «оригінальність» товарів, досить обмежена.

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною і формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями та ін.);
- різні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти під час продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін тощо);

- особливий дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі та ін.);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинник, алкогольні напої);
- надійність і безпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідерство в методах виготовлення, якість та екологічність виробництва і споживання (зокрема, відповідність стандартам);
- завершена товарна лінія і всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування та ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- *для конкурентів* – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- *для споживачів* – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їх розташування. Якість товарів дозволяє встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
- *для постачальників* – високі ціни кінцевої продукції дозволяють отримувати вигідний граничний дохід і встановлювати зв'язки з сильними постачальниками, вибираючи їх за критеріями постачань високої якості. Це підсилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів;
- *для підприємств, які потенційно можуть увійти до галузі*, – лідерство в диференціації відіграє роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками і висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових платити за «відмінність» продуктів, обмежує привабливість ринків з відомими «лідерами в диференціації»;
- *для товарів-замінників (субститутів)* – виготовлені товари, які є результатом вибраної стратегії диференціації, часто не є

еластичними за ціною, а сприйняття споживачами якості є індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників.

Стратегія лідирування в диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відображає потреби покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати щось оригінальне, засноване на унікальних властивостях продукту, технічних перевагах виготовлення, більшому обсязі «послуг підтримки», привабливості продукту або послуги з принципу «більша вигода за ті самі гроші» тощо.

Крім того, використання стратегії лідирування в диференціації пов'язано з певними ризиками:

- високі ціни, які відображають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь низьких цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);
- споживач може зробити висновок, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, особливо тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, споживаних одночасно;
- конкуренти здатні імітувати продукти лідера в диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, причому імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;
- поява продуктів, що кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих саме потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям товарів, оскільки вони проявляють прихильність до відомих марок.

Стратегія лідирування в диференціації у разі правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Стратегія фокусування. Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на достатньо вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які орієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, який обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті саме закономірності, що і під час реалізації основних стратегій: «лідирування в зниженні витрат (цін)» і «лідирування в диференціації продукції» на ринку взагалі.

Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявність чіткого розмежування різних груп покупців, які: мають специфічні потреби і використовують продукт по-різному;
- відсутність конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявність значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності дії конкурентних сил (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків в її застосуванні:

- можливість у багатьох підприємств галузі, обслуговуючих ринок у цілому, знайти ефективніші засоби конкуренції в тому ж сегменті, на який націлено підприємство;
- велика залежність підприємства від змін потреб споживачів;
- «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ)

Поява моделі (матриці) БКГ стала логічним завершенням однієї дослідницької роботи, проведеної свого часу фахівцями консультативної Бостонської групи (Boston Consulting Group).

В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака») (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ)

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу використовуються два критерії:

- темп зростання галузевого ринку;
- відносна частка ринку.

Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або приймається рівним темп зростання валового національного продукту. Темпи зростання галузі 10 % і більше розглядаються як високі. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку цього бізнесу на долю ринку найбільшого конкурента.

Значення частки ринку, що дорівнює 1, відокремлює продукти – ринкові лідери – від послідовників. Отже, здійснюється ділення видів бізнесу (окремих продуктів) на чотири різні групи:

Приклад 1. Якщо бізнес-одиниці належить 10 % ринку, на якому найкрупніший конкурент володіє часткою 20 %, то відносна частка цього бізнесу становитиме 0,5 (10/20).

В основі матриці БКГ лежать два припущення:

1. Бізнес, що має істотну частку ринку, набуває в результаті дії ефекту масштабу *конкурентної переваги відносно витрат виробництва*. Звідси витікає, що найкрупніший конкурент має найбільшу рентабельність у разі продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

2. Присутність на ринку, що зростає, означає *підвищену потребу у фінансових коштах* для свого розвитку, тобто оновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами тощо. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

У тому випадку, коли обидві гіпотези виконуються, можна виділити чотири групи ринків товару, відповідні різним пріоритетним стратегічним цілям і фінансовим потребам:

1. «Проблеми» (швидке зростання / мала частка) – товари цієї групи можуть виявитися більш перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку цих товарів або припинити їх фінансування.

2. «Зірки» (швидке зростання / висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку.

3. «Дійні корови» (повільне зростання / висока частка) – товари, здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їх зростання. Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації і наукових досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – «збір урожаю».

4. «Собаки» (повільне зростання / мала частка) – це продукти, які перебувають у не вигідному положенні за витратами і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів пов'язане із значними фінансовими витратами у разі невеликих шансів на поліпшення положення. Пріоритетна стратегія – припинення інвестицій і скромне існування.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2–3 товари «корови», 1–2 – «зірки», декілька «проблем» як заділ на майбутнє і, можливо, невелику кількість товарів «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») указує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно хороші. Надлишок нових товарів може призвести до фінансових ускладнень.

У динамічному корпоративному портфелі виділяють такі траєкторії (сценарії) розвитку (рис. 5.3):

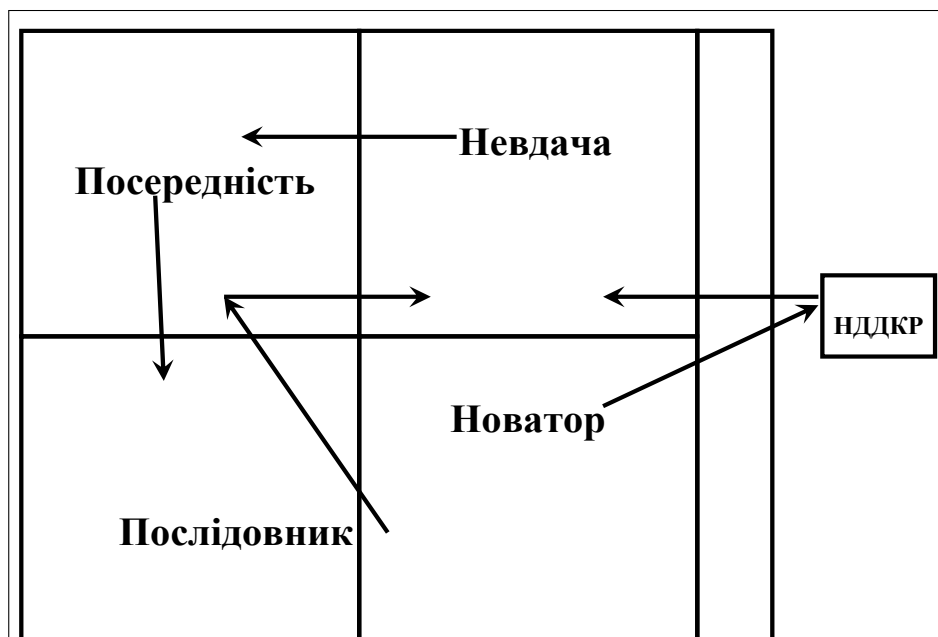


Рис. 5.3. Траєкторії (сценарії) розвитку

1. **«Траєкторія новатора».** Інвестуючи в НДДКР засоби, що отримуються від «дійних корів», підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце «зірки».

2. **«Траєкторія послідовника».** Засоби від «дійних корів» інвестуються в товар-«проблему», на ринку якого домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і товар-«проблема» перетворюється на «зірку».

3. **«Траєкторія невдачі».** Унаслідок недостатнього інвестування товар-«зірка» втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром-«проблемою».

4. **«Траєкторія посередності».** Товару-«проблемі» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар-«собака»).

Основні рекомендації консультативної групи Бостона щодо корпоративного портфеля представлені в таблиці 5.1.

Матриця БКГ допомагає виконанню двох функцій: ухваленню рішень про намічені позиції на ринку і розподілу стратегічних засобів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Таблиця 5.1

Рекомендації Бостонської матриці

Частка ринку	Можливі стратегії	Вид стратегії одиниці бізнесу
Зростання	Інвестування	«Зірки», «Проблеми»
Утримування	«Зняття вершків»	«Дійні корови»
Відступ	Деінвестування	«Собаки», «Проблеми»

Серед достоїнств матриці БКГ насамперед варто зазначити її простоту. Матриця досить корисна під час вибору між різними СЗГ, визначення стратегічних позицій і розподілу ресурсів на найближчу перспективу.

5.3. Матриця Ансоффа й Абеля

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення цієї продукції на цей ринок.

Модель розвитку товару / ринку І. Ансоффа (матриця Ансоффа) дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Вона ґрунтується на передумові, що найбільш відповідна стратегія для інтенсивного зростання обсягу продажу може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на тому ринку, що існує, або на новому (табл. 5.2).

Матриця Ансоффа

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Ця матриця Ансоффа є схемою, призначеною для допомоги менеджерам в ухваленні рішення про вибір стратегії, а також слугує діагностичним інструментом. Матриця Ігоря Ансоффа призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах ринку, що зростає. За однією віссю в матриці розглядається вид товару – старий або новий, за іншою – вид ринку, також старий або новий.

Рекомендації за вибором стратегії в матриці Ансоффа такі:

1. *Стратегія вдосконалення діяльності* (проникнення на ринок). У разі вибору цієї стратегії компанії рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку.

2. *Товарна експансія (розвиток продукту)* – стратегія розробки нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Компанія може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Дохід у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки на ринку в майбутньому. Така стратегія найбільш бажана з точки зору мінімізації ризиків, оскільки компанія діє на знайомому ринку.

3. *Стратегія розвитку ринку*. Ця стратегія направлена на пошук нового ринку або нового сегмента ринку для вже освоєних товарів. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринку збуту в межах географічного регіону і поза ним. Така стратегія пов'язана із значними витратами і більш ризикована, ніж обидві попередні, але більш прибуткова. Проте вийти безпосередньо на нові географічні ринки важко, оскільки вони зайняті іншими компаніями.

4. *Стратегія диверсифікації* припускає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх компаній, що працюють на цільовому ринку, або тільки для певного господарюючого суб'єкта. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість компанії у далекому майбутньому, але вона є найбільш ризикованою і дорогою.

Матриця Д. Абеля фактично виправила недоліки моделі, запропонованої І. Ансоффом. Д. Абель запропонував визначати сферу бізнесу в трьох вимірюваннях:

- обслуговування групи покупців;
- потреби покупців;
- технологія, використовувана під час розробки і виробництва продукту (рис. 5.4).

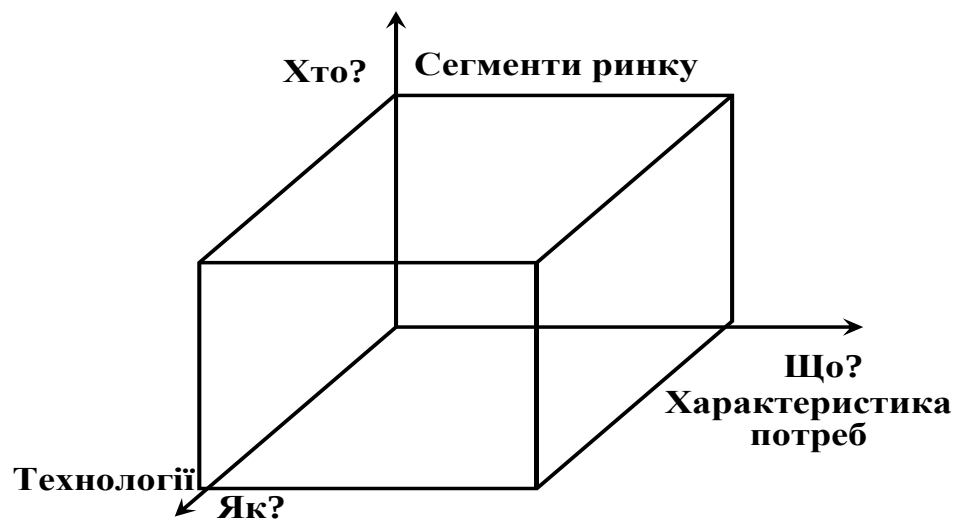


Рис. 5.4. Поле можливих стратегій (за Д. Абелем)

Першим найважливішим критерієм оцінки за матрицею Абеля є відповідність цієї галузі загальному напрямку діяльності компанії з тим, щоб використовувати синергетичний ефект у технології і маркетингу. Іншими критеріями вибору є привабливість галузі і «сила» бізнесу (конкурентоспроможність).

Питання для самоперевірки

1. Дайте характеристику видам загальноконкурентних стратегій за М. Портером.
2. Дайте характеристику стратегії «лідировання на основі зниження витрат (цін)».
3. Дайте характеристику стратегії лідировання в диференціації.
4. Дайте характеристику стратегії фокусування.
5. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи.
6. Дайте характеристику матриці І. Ансоффа і Д. Абеля.

Тести

1. Матриця Бостонської консалтингової групи складається з таких секторів:

- а) «Зірка», «Собака», «Урожай», «Підбірка»;
- б) «Проблема», «Підбірка», «Дійна корова», «Собака»;
- в) «Проблема», «Зірка», «Дійна корова», «Собака»;
- г) «Зірка», «Собака», «Дійна корова», «Перевага».

2. За матрицею І. Ансоффа рекомендовані стратегії:

- а) удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку, диверсифікація;
- б) удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку, диференціація;
- в) товарна експансія, диференціація, розвиток ринку, потреби покупців;
- г) удосконалення діяльності, розвиток ринку, потреби покупців, технології виробництва продукції.

3. У динамічному корпоративному портфелі такі траєкторії (сценарії) розвитку:

- а) «Траєкторія новатора», «Траєкторія послідовника», «Траєкторія невдачі», «Траєкторія посередності»;
- б) «Траєкторія новатора», «Траєкторія збирання вершків», «Траєкторія невдачі», «Траєкторія посередності»;
- в) «Траєкторія новатора», «Траєкторія послідовника», «Траєкторія переможця», «Траєкторія посередності»;
- г) «Траєкторія новатора», «Траєкторія послідовника», «Траєкторія невдачі», «Траєкторія переможеного».

4. У Бостонській матриці для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу використовуються два критерії:

- а) темп зростання галузевого ринку та відносна частка ринку;
- б) прибутковість та відносна частка ринку;
- в) темп зростання галузевого ринку та рентабельність підприємства;
- г) частка підприємства у загальному обсязі товарної продукції галузі та рентабельність підприємства.

5. Матриця БКГ допомагає виконанню двох функцій:

- а) ухваленню рішень про намічені позиції на ринку і розподілу стратегічних засобів між різними зонами господарювання в майбутньому;
- б) фіскальної та регулятивної;
- в) стимулюючої та соціального захисту;
- г) розподілу ринку та конкуренції.

6. Загальноконкурентні стратегії за М. Портером існують у таких видах:

- а) фокусування, диференціація, утримання;
- б) фокусування, корпоративна, лідера;
- в) лідирування на основі зниження витрат, диференціація, фокусування;
- г) лідирування на основі зниження витрат, диференціація, фінансова.

7. Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги:

- а) за абсолютної конкурентності підприємства;
- б) існує невелика кількість спроб диверсифікації;
- в) еластична ціна за попитом;
- г) найбільш економні покупці роблять покупку за кращою ціною;

8. Стратегія лідирування в диференціації продукції має переваги, якщо:

- а) різноманіття продукції (послуг) сприймається небагатьма підприємствами галузі;
- б) різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- в) існує рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
- г) існує невелика кількість спроб диверсифікації.

9. Зміст стратегії фокусування полягає у:

- а) визначенні конкурентоспроможності продукту за рахунок створення нових потужностей;
- б) задоволенні ринкової позиції на достатньо широкому сегменті ринку;
- в) отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на достатньо вузькому сегменті ринку;
- г) насиченні ринку у разі зміни потреб.

10. Ризики, з якими пов'язана стратегія фокусування:

- а) фінансово-інвестиційний клімат на ринку;
- б) велика залежність підприємства від змін потреб споживачів;
- в) велика залежність підприємства від змін потреб конкурентів;
- г) здобуття нового сегмента ринку за рахунок появи нових конкурентів.

Задача

Проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії «Авізо» за допомогою моделі BCG. Обґрунтувати висновки.

Компанія охоплює 4 сектори бізнесу: 1) підрозділ «А» (авіа-рейси); 2) підрозділ «Л» (ремонт літаків), 3) підрозділ «І» (інформаційні послуги); 4) підрозділ «С» (туризм). Показники відповідних галузей економіки і частки підрозділів компанії наведені у таблиці:

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн грн	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу найбільшого конкурента, млн грн	Відносна частка на ринку, разів
Підрозділ «А»	182,10	5,0	60,62	
Підрозділ «Л»	40,52	3,2	81,40	
Підрозділ «І»	20,78	14,0	102,20	
Підрозділ «С»	50,42	18,0	120,84	

ТЕМА 6

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЖІТТЄВОГО ЦИКЛУ БІЗНЕСУ

- 6.1. Модель Hofer/Schendel.
- 6.2. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі».
- 6.3. Матриця АДЛ/ЛС.
- 6.4. Матриця направленої політики компанії Шелл.

6.1. Модель Hofer/Schendel

Хофер вперше представив цю модель у своїй роботі *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальні ідеї для формулювання корпоративних і бізнес-стратегій»). Пізніше він включив її в роботу, написану у співавторстві з професором Деном Шенделем.

Вони виділяють п'ять принципів стратегічного планування:

1. Відділення визначення мети від стратегічного планування.
2. Розділення процесу стратегічного планування між двома рівнями: бізнес-рівнем і корпоративним.
3. Включення соціального і політичного аналізу в процес стратегічного планування.
4. Обов'язкове планування небажаних ситуацій.
5. Виключення стадій бюджетного планування і плану розробки конкретних заходів з процесу стратегічного планування.

У структурі моделі на осі Y відображаються стадії розвитку ринку. Може розглядатися 4 основних стадій: розвиток ринку, зростання, зрілість, насичення. Стадія насичення поділяється на три частини: насичення, спад і застій (рис. 6.1).

На осі X відображається відносна конкурентна позиція виду бізнесу в рамках галузі. Вона поділяється на 4 категорії: сильна, середня, слабка, найгірша. Оскільки, очевидно, що остання стадія має на увазі неспроможність бізнесу, вона майже ніколи не заслуговує уваги у процесі стратегічного планування.

Отже, матриця моделі має розмірність 4 x 4. Залежно від положення виду бізнесу виводиться стратегія. Рис. 6.1 показує такі узагальнені стратегії:

1. Стратегії збільшення частки на ринку. Основна мета стратегії збільшення частки на ринку полягає в значному і постійному збільшенні частки відповідного виду бізнесу на ринку. Здійснення цієї стратегії вимагає більших капіталовкладень, ніж у середньому в галузі. На стадії розвитку конкурентну перевагу можна отримати завдяки дизайну продукту, просуванню продукту на ринок, його якості, сегментації ринку, ціноутворення, поліпшення обслуговування. На інших стадіях можливостей менше: конкурентні переваги досягаються в основному через помилки, допущені лідером, або в результаті серйозного технічного досягнення.

		Конкурентна позиція бізнесу у галузі			
		Сильна	Середня	Слабка	Найгірша
Стадії еволюції ринку	Розвиток	Стратегії збільшення частки на ринку			Розкрутка або ліквідація
	Зростання	Стратегії зростання			
	Зрілість	Стратегії збільшення прибутку		Концентрація на своєму ринку	
	Насиченість	Стратегії скорочення активів фірми			

Рис. 6.1. Модель Хофера-Шенделя

2. Стратегії зростання. Мета цих стратегій полягає в підтримці конкурентоспроможності на ринках, що швидко зростають. Абсолютний обсяг капіталовкладень достатньо високий, але щодо галузевого рівня він – середній. На початкових стадіях ринки зростають швидко, і щоб не відставати від них, потрібні значні ресурси, більше того необхідно укріпити конкурентні позиції цього виду бізнесу, щоб не виявитися витисненим. Одним з недоліків цих стратегій є те, що можна витратити ресурси, але не досягти стійкого конкурентного положення.

3. Стратегія прибутку. На стадії зрілості життєвого циклу, коли конкуренція стабілізується і темпи зростання ринку сповільнюються, основною метою розвитку бізнесу повинна стати його рентабельність, а не зростання. Інвестиції мають зберігатися на рівні, необхідному для підтримки відповідних обсягів, а прибуток повинен бути доведений до максимуму. Рентабельність може бути досягнута в результаті кваліфікованої сегментації ринку та ефективного використання наявних активів. Щоб підвищити ефективність використання ресурсів, необхідно визначити ті напрями, де витрати можуть бути понижені, доходи збільшені і потенціал синергетичного ефекту гранично використаний. Успішно розроблена і втілена стратегія прибутку повинна обов'язково привести до збільшення позитивного потоку грошової готівки, яка могла б бути використана для вкладення в бізнес, що зростає. Прибуток може бути реінвестований у той саме вид бізнесу тільки в тому випадку, якщо лідер цієї галузі став пасивним або сама галузь перебуває на межі технологічного прориву. Для здійснення таких намірів необхідне пильне спостереження за зовнішніми умовами бізнесу.

4. Концентрація ринку і стратегія скорочення активів. Метою цієї стратегії є перегляд розмірів і рівня використання активів для швидкого збільшення прибутку і розвитку своїх можливостей. Це досягається шляхом перерозподілу матеріальних ресурсів і персоналу відповідно до нових сегментів ринку. На стадії зрілості, якщо частка бізнесу на ринку становить до 15 % (щодо лідера), необхідно переглянути свій ринок, обмеживши його сегментами, де більше всього виявляються конкурентні переваги. Якщо частка бізнесу на ринку менше 5 %, то він може бути сконцентрований у невеликій ніші. Можна придбати декілька подібних фірм, щоб у результаті частка на ринку становила 15 %. Якщо подібне здійснити не вдається, то доцільно подумати про те, щоб продати свій бізнес іншій корпорації або просто ліквідувати його. На пізніх стадіях зрілості і насичення придбання 15 % або продаж зазвичай неможливі. В деяких випадках розумно створити нішу, яка не зникне повністю, і зосередитися в ній. Перш ніж ухвалити рішення концентруватися в ніші, необхідно дати повну оцінку розміру сегмента, що залишився, і конкурентів.

5. Стратегії розкручування. Мета цих стратегій – щонайшвидше зупинити процес зниження обсягу продажів. Іноді для цього можуть бути потрібні інвестиції капіталу і ресурсів, в інших випадках бізнес виявляється здібним до самофінансування. Ці стратегії повинні застосовуватися тільки до видів бізнесу з хорошим потенціалом рентабельності в майбутньому, що матиме навіть більше значення, ніж ліквідні активи. Перш ніж прийняти цю стратегію, необхідно проаналізувати причину спаду: чи є він результатом помилок попередньої стратегії або поганого здійснення стратегії. Після ухвалення рішення про розкручування є 4 альтернативи: збільшення доходів, зниження витрат, скорочення активів або будь-яка комбінація з цих трьох.

6. Стратегії ліквідації. Метою є отримання якомога більшої грошової готівки в процесі відходу (поступового або стрімкого) з бізнесу. Хофер і Шендель дійшли до очевидного висновку, що не вигідно намагатися підтримувати слабкі позиції на непривабливому ринку. Стратегії ліквідації повинні застосовуватися тоді, коли бізнес, про який йдеться, все ще має деяке значення і певним способом привабливий для будь-кого. Інакше його навряд чи можна буде реалізувати. Стратегія може припускати продаж устаткування, скорочення кількості клієнтів з тривалим терміном погашення споживчої заборгованості і скорочення виробництва продуктів з прибутком нижче середнього. Навіть якщо відхід від бізнесу благотворно позначиться на конкурентах, краще залишити цей ринок і зосередити ресурси на розробці інших можливостей.

Застосовуючи модель для балансування бізнес-портфеля корпорації, Хофер і Шендель розрізняли три основні типи ідеального портфеля корпоративних стратегій:

1. Набір зростання.
2. Набір прибутку.
3. Урівноважений набір (зростання і прибуток).

Набір зростання може включати багато видів бізнесу, що перебувають на ранніх стадіях свого життєвого циклу. Сподіваючись на досягнення успіху й отримання великого прибутку в майбутньому, в такі види бізнесу робитимуться значні інвестиції. Це може призвести до короткочасних проблем з грошовою готівкою.

Набір прибутку, як правило, складається з таких видів бізнесу, що перебувають на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значний обсяг прибутку, і якщо його не використувати для реінвестицій, то можуть виникнути проблеми тоді, коли почнеться падіння обсягів реалізації.

В *урівноваженому наборі* компанії міститься пропорційна кількість видів бізнесу, орієнтованих на «молоді» і «зрілі» ринки.

Хофер і Шендель називають 4 можливих види незбалансованих бізнес-портфелів і їх характеристики:

1. Бізнес-портфель з великою кількістю слабких видів бізнесу на останніх стадіях життєвого циклу часто страждає від незначного прибутку, необхідного для забезпечення зростання.

2. Надлишок слабких видів бізнесу на ранніх стадіях життєвого циклу ринку також призводить до дефіциту прибутку.

3. Досить велика кількість сильних стабільних видів бізнесу створює надлишок грошової маси, але не забезпечує приросту сфер для інвестицій.

4. Бізнес-портфель з достатньою кількістю видів бізнесу, що розвиваються, потенційно сильних вимагає великої уваги, створює негативний грошовий потік, нестабільність зростання і прибутку на інвестування.

6.2. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі»

Ця матриця розроблена консультативною групою Маккінзі (McKinsey) спільно з корпорацією Дженерал Електрик (General Electric) і отримала назву «Екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадратів, а аналіз у цій матриці здійснюється за такими параметрами:

- привабливість стратегічних зон господарювання;
- позиція в конкуренції.

Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» має розмірність 3 x 3. За осями виставляються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії на цьому ринку або сильних сторін бізнесу компанії. На осі Х в матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі» розташовуються параметри, які підконтрольні компанії, відповідно, на осі Y – непідконтрольні (табл. 6.1).

Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі»

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Переможець	Переможець	«Знак питання»
Середня	Переможець	Середній бізнес	Переможений
Низька	Генератор прибутку	Переможений	Переможений

Кожна з двох осей матриці умовно ділиться на три частини, таким способом сітка виявляється такою, що складається з дев'яти клітинок. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються у міру його переміщення на матриці справа наліво, від низу до верху.

У матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі» виділяються три сфери стратегічних позицій:

- сфера переможців;
- сфера тих, що програли (переможених);
- середня сфера, в яку входять позиції, в яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу.

Чинники, що визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Так, основними критеріями привабливості можуть бути розмір ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, чутливість ринку до ціни. Конкурентоспроможність бізнесу можна оцінити, використовуючи такі критерії, як частка ринку, контрольована фірмою; ефективність системи маркетингу, рівень витрат, потенціал та ін. Тому під час аналізу кожного ринку варто виділити чинники, що характеризують його, й оцінити їх рівень (низький, середній або високий).

Рекомендації матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі» такі:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і слідувати за розвитком ринку;
- інвестувати в цілях поліпшення займаної позиції, зміщуючись матрицею ліворуч, у бік підвищення конкурентоспроможності;

– інвестувати, щоб відновити загублену позицію. Така стратегія важко реалізовується, якщо привабливість ринку слабка або середня;

– понизити рівень інвестицій «зібрати урожай», наприклад шляхом продажу бізнесу;

– припинити інвестиції і піти з ринку (або ринкового сегмента) з низькою привабливістю, де підприємство не може досягти істотної конкурентної переваги.

Часто компанії мають незбалансовані портфелі. Різні типи такої незбалансованості відображені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Типи незбалансованості портфеля СЗГ фірми

Основні проблеми	Типові симптоми	Типові корективи
Досить багато «переможених»	Низькі фінансові потоки Низький прибуток Низьке зростання	«Роздягання» (ліквідація). «Збір урожаю» в СЗГ – «переможених». Придбання «генераторів прибутку». Придбання «переможців»
Досить багато «знаків питання»	Низькі фінансові потоки. Низький прибуток	«Роздягання»/ліквідація. «Збір урожаю» у вибраних «знаках питання»
Досить багато «генераторів прибутку»	Низьке зростання. Зайві фінансові потоки	Придбання «переможців». Розвиток вибраних «знаків питання»
Досить багато «переможців», що розвиваються	Надмірні запити коштів. Надмірні зусилля в управлінні. Нестабільне зростання і прибуток	«Роздягання» вибраних «переможців», що розвиваються. Придбання «генераторів прибутку»

Людський чинник, тобто результат аналізу за методом «Дженерал Електрик – Маккінзі», залежить від суб’єктивної оцінки керівника або групи керівників, думка яких завжди відносна.

6.3. Матриця АДЛ/ЛС

Матриця Артур Д. Літл була розроблена відомою у сфері управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. Ця модель будується на двох змінних, що відображають зрілість сектору (життєвий цикл галузі) і положення щодо конкурентів. Вони визначають спрямованість діяльності підприємства, форм його економічної діяльності. Саме це і є основою товарної політики підприємства.

Концепція життєвого циклу сама по собі є невід'ємною частиною стратегічного планування. У літературі виділяють два види життєвих циклів:

- життєвий цикл товару;
- життєвий цикл технології.

Концепція життєвого циклу заснована на існуванні у всіх технологій і товарів декількох фаз у процесі їх присутності на ринку. Ці фази такі (рис. 6.2):

1. Зародження – бурхливий період становлення галузі, коли декілька компаній, прагнучи до захоплення лідерства, конкурують між собою.

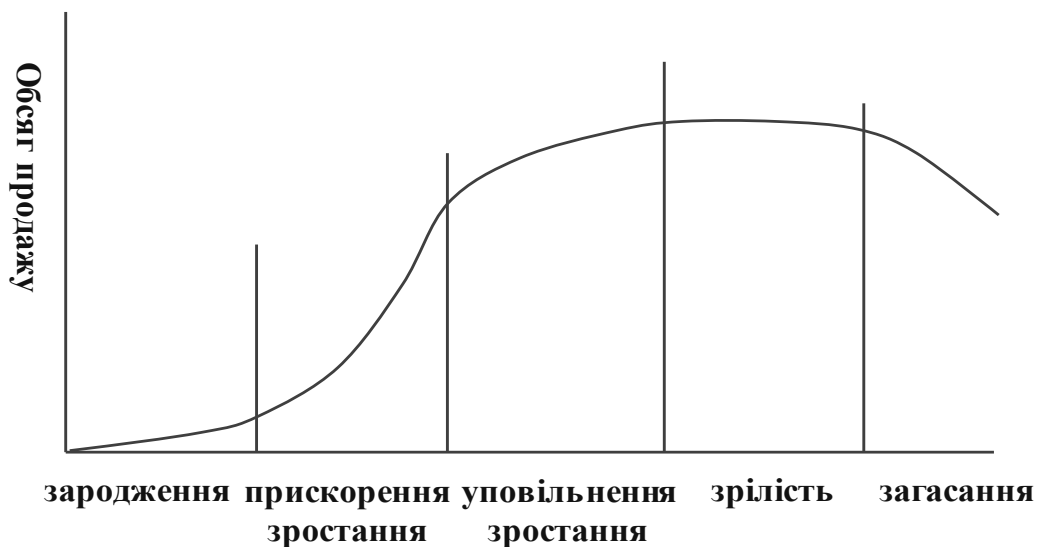


Рис. 6.2. Фази життєвого циклу

2. Прискорення зростання – період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. У цей період попит зазвичай зростає, випереджаючи пропозицію.

3. Уповільнення зростання – період, коли з’являються перші ознаки насиченості попиту і пропозиція починає випереджати попит.

4. Зрілість – відрізок часу, на якому досягнуте насичення попиту і є значні надмірні потужності.

5. Загасання – зниження обсягу попиту (іноді до нуля), що зумовлюється довготривалими демографічними й економічними умовами (такими, як темп зростання валового національного продукту або народонаселення) і темпом старіння або зменшення споживання продукту.

Основне теоретичне положення моделі Артур Д. Літл полягає в тому, що окремо узятий вид бізнесу будь-якої корпорації може перебувати на одній з описаних вище стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати відповідно саме до цієї стадії.

Оскільки аналіз за допомогою цієї матриці проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне положення одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу при цьому може займати одну з п’яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку (рис. 6.3).

Кожен вид бізнесу в цьому випадку аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище усередині неї.

Поєднання двох параметрів: чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п’яти конкурентних позицій – становить так звану матрицю АДЛ/ЛС, яка складається з 20 клітинок.

Положення конкретного виду бізнесу вказується на матриці разом з іншими видами бізнесу корпорації. Залежно від положення виду бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес стратегічного аналізу і планування виконується в три етапи. На першому етапі, який називається «простий (звичайний) вибір», стратегія для певного бізнесу визначається тільки відповідно до його позиції на матриці ADL. Сфера «звичайного вибору» охоплює декілька клітинок.

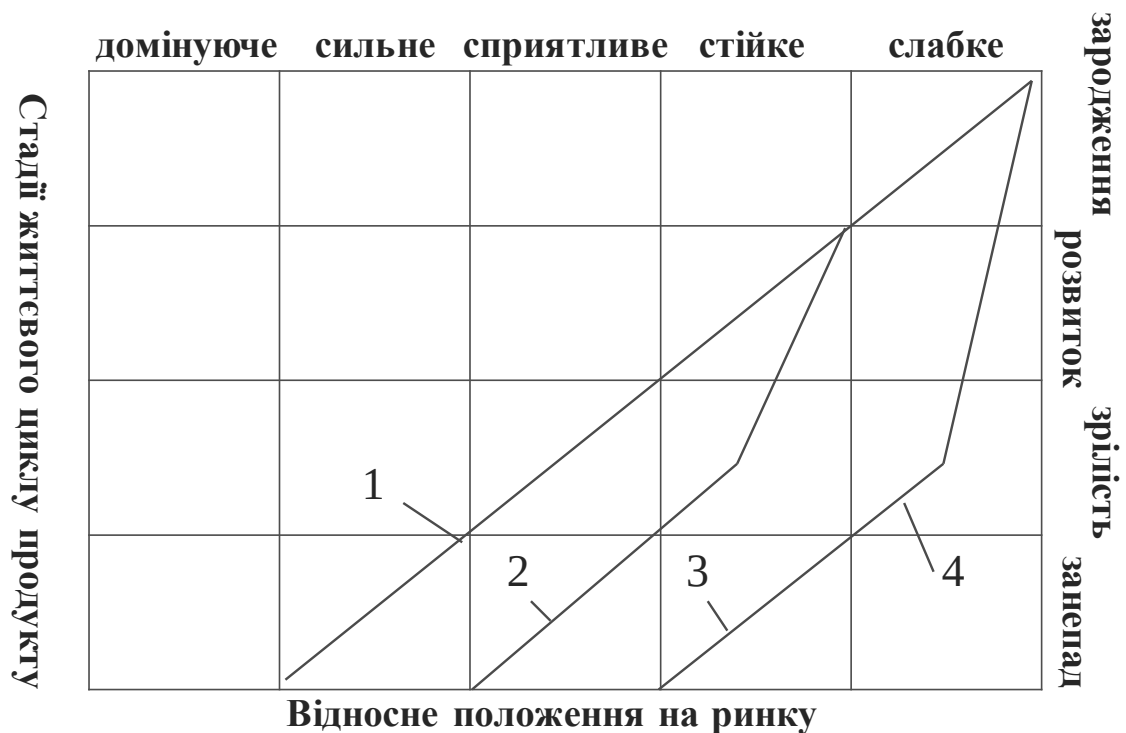


Рис. 6.3. Матриця АДЛ/ЛС: 1 – природний розвиток; 2 – вибіркового розвитку; 3 – життєздатний розвиток; 4 – вихід

На другому етапі, в межах кожного «звичайного вибору», точкова позиція кожного з видів бізнесу підказує зміст «специфічного вибору». Однак «специфічний вибір» також є лише загальним стратегічним керівництвом, наприклад «вибірково інвестуйте у зростання бізнесу».

На третьому етапі здійснюється вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії – це фактично крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій, наприклад «розвивайте бізнес за кордоном». ADL пропонує 20 таких стратегій.

Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Чотири стадії розвитку галузі можна охарактеризувати таким способом:

1. *Зародження*. Галузь, що перебуває на цій стадії, як правило, виникла нещодавно як усвідомлення існування деякої

незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, а прибутку, як правило, немає – навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів досі ще мають від’ємне значення: йде поглинання коштів для потреб розвитку.

2. *Розвиток*. На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки фірм і технології відомі набагато краще, і входження у галузь нових «гравців» виявляється більш складною справою. Обсяг продажу швидко збільшується, з’являється прибуток, який також швидко зростає, хоча потоки грошових коштів усе ще можуть бути від’ємними.

3. *Зрілість*. На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Усі або більшість потенційних покупців купляють продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг продажу досягає гранично високого рівня, після чого починається сповільнення зростання. Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і залишається на цьому рівні або починає поступово знижуватися, тоді як грошові потоки залишаються або набувають позитивного значення.

4. *Занепад*. На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами цього є або те, що нові, більш якісні, її замітники починають витісняти стару продукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Основними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, а у багатьох галузях – і звуження асортименту товарів. Обсяг продажу різко зменшується, прибутки знижуються, потоки грошових коштів також скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь Х) можна охарактеризувати так:

1. *Домінуюча позиція (лідер)*. Цю позицію у галузі повинен посідати лише один представник цього бізнесу. Домінуюча позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби.

2. *Сильна позиція*. Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 раза більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

3. *Сприятлива позиція*. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабоконцентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів і, зазвичай, йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

4. *Міцна позиція*. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

5. *Слабка позиція*. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має ряд слабких місць, що заважають йому стати «генератором» прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Можна назвати ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі: *нежиттєздатна позиція*. Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін не тільки у сьогоденні, але і в майбутньому.

Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу, крім дезінвестицій, – намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча це швидше тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують «на плаву» нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати більш вигідний варіант його продажу.

За своєю структурою модель ADL – це матриця розмірністю 5 x 4, де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій.

Матриця виконує декілька функцій. Крім відображення становища всіх видів бізнесу компанії, кожна клітинка матриці має відповідне аналітичне навантаження:

1. Кожна клітинка асоціюється з певним рівнем прибутковості і величиною потоку грошових коштів.

2. Кожна клітинка визначає певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного становища та необхідних інвестицій.

3. Кожна клітинка належить до певної сфери «природного вибору», яка зі свого боку вказує на можливості «специфічного вибору», а також: на ряд «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані у конкретному випадку для певного виду бізнесу.

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, матимуть 2 (або більше) «природних вибори». Отже, «Сильна / Занепадаюча» позиція, наприклад, буде поділена між звичайним розвитком і вибіркоvim (рис. 6.3). Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, який найбільше підходить для конкретного виду бізнесу.

Базова концепція моделі ADL полягає у тому, що господарський портфель підприємства, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, повинен бути збалансованим. Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

1. Окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.

2. Потік грошових коштів є позитивним або принаймні таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають.

3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства.

4. Чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче, сильне або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Оскільки модель АДЛ/ЛС використовує підхід, заснований на концепції життєвого циклу галузі від початку і до кінця, то її можна універсально застосовувати до різних типів бізнесу. Проте якщо за наслідками аналізу вид бізнесу поміщають на певну стадію життєвого циклу, то рекомендації будуть придатні саме для цієї конкретної стадії.

6.4. Матриця направленої політики компанії Шелл

Ще однією моделлю стратегічного аналізу є «матриця направленої політики» (DPM – Direct Politic Matrice), яка була розроблена британсько-голландською компанією Шелл. Модель Шелл/ДПМ (Shell/DPM) була створена в розвиток моделі Бостонської консультативної групи (БКГ). Матриця Шелл/ДПМ – двофакторна матриця розміром 3 x 3 (рис. 6.4).

Привабливість галузі	Висока	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в цьому виді бізнесу
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зростання
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації грошової готівки
		Низька	Середня	Висока

Сила позицій бізнесу

Рис. 6.4. Матриця направленої політики компанії Шелл

По осях матриці Шелл/ДПМ розташовуються такі показники:

- перспективи галузі бізнесу;
- конкурентоспроможність бізнесу.

У моделі Шелл/ДПМ, порівняно з моделлю «Дженерал Електрик – Маккінзі», зроблений більший упор на оцінку кількісних параметрів. За допомогою моделі Шелл/ДПМ оцінюється відразу і потік грошової готівки (матриця БКГ), і віддача від інвестицій (матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі»). Також, як і в моделі «Дженерал Електрик – Маккінзі», тут можуть оцінюватися види бізнесу, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

По осі Х у матриці направленої політики відображають сильні сторони підприємства (конкурентна позиція), а по осі Y – галузеву привабливість. Вісь Y є загальним вимірюванням стану і перспектив галузі.

Кожна з дев'яти кліток матриці відповідає специфічній стратегії:

1. *Лідер бізнесу* – підприємство, що має сильні позиції в привабливій галузі. Стратегія розвитку підприємства повинна бути направлена на захист своїх провідних позицій і подальший розвиток бізнесу.

2. *Стратегія зростання* – підприємство має сильні позиції в помірно привабливій галузі. Підприємству необхідно постаратися зберегти свої позиції.

3. *Стратегія генератора грошової готівки* – підприємство має сильні позиції в непривабливій галузі. Основне завдання підприємства – витягувати максимальний дохід.

4. *Стратегія посилення конкурентних переваг* – підприємство займає середнє положення в привабливій галузі. Необхідно інвестувати, щоб переміститися в позицію лідера.

5. *Продовжувати бізнес з обережністю* – підприємство займає середні позиції в галузі із середньою привабливістю. Обережні інвестиції з розрахунку на швидку віддачу.

6. *Стратегія часткового згортання* – підприємство займає середні позиції в непривабливій галузі. Варто витягувати максимальний дохід з того, що залишилося, а потім інвестувати в перспективні галузі.

7. *Подвоїти обсяги виробництва або скоротити бізнес* – підприємство займає слабкі позиції в привабливій галузі. Підприємству необхідно або інвестувати, або залишити цей бізнес.

8. *Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво* – підприємство займає слабкі позиції в помірно привабливій галузі. Прагнути утриматися в цій галузі, доки вона приносить прибуток.

9. *Стратегія згортання бізнесу* – підприємство займає слабкі позиції в непривабливій галузі. Підприємству необхідно позбавитися від такого бізнесу.

По суті, матриця Шелл пропонує тримати фокус на потоці грошової готівки й оцінці віддачі інвестицій. Основна ідея матриці полягає в тому, що загальна стратегія організації повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом регулярного розвитку нового перспективного виду бізнесу, заснованого на останніх науково-технічних розробках, які поглинатимуть надлишки грошової маси, що породжуються видами бізнесу, які перебувають у фазі зрілості свого життєвого циклу. Матриця Шелл орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-сфер, що породжують грошову масу, в бізнес-сфери з високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому.

Компанія Шелл також додала до своєї матриці ряд рекомендацій і пропонує додаткову таблицю ухвалення рішень (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Таблиця ухвалення рішень залежно від перспектив прибутку та віддачі від інвестицій

Перспективи прибутку	Приріст віддачі капвкладень	Позиція на ринку	Політика капвкладень
+	+	поліпшити, зберегти	інвестувати
+	0	зберегти, розширити	реінвестувати прибуток
+	–	пустити на самоплив	отримати максимальну вигоду
0	–	рухатися поволі	ліквідовувати активи
–	–	рухатися швидко	–

Питання для самоперевірки

1. Які стадії розвитку галузі можна виділити? Дайте характеристику кожної з них.
2. Які конкурентні позиції може посідати підприємство відповідно до концепції ADL?
3. Дайте характеристику моделі Hofer/Schendel. Яка її основна мета?
4. За якими правилами будується матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
5. Охарактеризуйте зміст моделі направленої політики компанії Шелл. Які стратегії нею рекомендовані?
6. Які стратегії рекомендує ADL для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу і стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?
7. Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
8. Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі «Дженерал Електрик – Маккінзі»?
9. Охарактеризуйте зміст моделі АДЛ/ЛС. Яка її основна мета?
10. Дайте характеристику позитивним і негативним сторонам моделі направленої політики компанії Шелл, назвіть відмінність її від інших моделей.

Тести

1. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» має розмірність:
 - а) 3 x 4;
 - б) 4 x 4;
 - в) 4 x 5;
 - г) 3 x 3.

2. У структурі моделі Хофера і Шенделя по осях Х та Y відображаються:

- а) відносна конкурентна позиція виду бізнесу в рамках галузі та стадії розвитку ринку;
- б) зростання прибутку та стадії розвитку ринку;
- в) частка у структурі товарної продукції та обсяг прибутку;
- г) частка у структурі товарної продукції та відносна конкурентна позиція виду бізнесу в рамках галузі.

3. Концепція життєвого циклу заснована на існуванні у всіх технологій і товарів таких фаз:

- а) народження – стабільність – прискорення зростання – уповільнення зростання – зрілість;
- б) зародження – прискорення зростання – уповільнення зростання – вершина зрілості – смерть;
- в) зародження – стабільність – зростання – зрілість – загасання;
- г) зародження – прискорення зростання – уповільнення зростання – зрілість – загасання.

4. Хофер і Шендель розрізняли основні типи ідеального портфеля корпоративних стратегій:

- а) набір зростання, набір прибутку, урівноважений набір;
- б) набір зростаючого прибутку, урівноважений прибуток;
- в) набір стратегій, набір зростання, набір прибутку;
- г) урівноважений набір, набір прибутку, набір стратегій.

5. Матриця моделі Хофера і Шенделя має розмір:

- а) 4 x 4;
- б) 4 x 5;
- в) 5 x 4;
- г) 3 x 4.

6. Три сфери стратегічних позицій матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі»:

- а) переможців, переможених, середня сфера;
- б) середня сфера, переможені, генерація прибутку;
- в) переможені, генерація прибутку, середній бізнес;
- г) висока сфера, середня сфера, середній бізнес.

7. Матриця АДЛ/ЛС містить п'ять конкурентних позицій:

- а) домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка;
- б) домінуюча, сильна, зародження, спадання, розвиток;
- в) домінуюча, сильна, сприятлива, мінлива, слабка;
- г) сильна, міцна, слабка, природна, домінуюча.

8. Який із перерахованих показників може використовуватись для оцінки стадії життєвого циклу галузі:

- а) прихильність клієнтів до торгової марки;
- б) вертикальна інтеграція;
- в) ступінь ринкового ризику;
- г) патенти на технології і продукти.

9. Матриця направленої політики компанії Шелл містить стратегії:

- а) зростання, генератора грошової готівки, часткового згортання;
- б) генеруюча, стрімкого розвитку бізнесу, згортання бізнесу;
- в) згортання бізнесу, посилення конкурентних переваг, диверсифікації;
- г) зростання, посилення конкурентних переваг, стрімкого розвитку бізнесу.

10. Матриця Шелл містить фактори:

- а) перспективи галузі бізнесу, конкурентоспроможність бізнесу;
- б) перспективи галузі бізнесу, посилення конкурентних переваг;
- в) сила позиції бізнесу, галузева перевага;
- г) привабливість галузі, сила позиції бізнесу.

Задача

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Крокодил» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 6.4

Показники	СГП «Чистота»	СГП «Фасад»	СГП «Крокодил»
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії «Мерилін» також з допомогою моделей «Дженерал Електрик – Маккінзі» та Шелл. Сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного середовища у довгостроковій перспективі?

ТЕМА 7

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

7.1. Завдання, мета та етапи аналізу виробничої стратегії.

7.2. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства.

7.3. Виробнича функція, її значення у стратегічному аналізі обсягів виробництва.

7.4. Витрати виробництва, їх оптимізація.

7.5. Вплив фінансових результатів на виробничу програму підприємства.

7.1. Завдання, мета та етапи аналізу виробничої стратегії

Основні завдання стратегічного аналізу і планування виробничої діяльності підприємства:

а) якість планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і щодо окремих виробничих підрозділів;

б) визначення основних факторів, що впливають на загальні обсяги виробництва упродовж останніх років і, зокрема, у звітному періоді;

в) розкриття взаємозв'язку і взаємозумовленості показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості виробів тощо;

г) визначення внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції і реалізації, а також розроблення заходів щодо їх повного та ефективного використання.

Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій щодо створення і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Виробнича діяльність тісно пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: фінансовою діяльністю, маркетингом, діяльністю служби персоналу тощо. А крім того, стратегія розвитку виробництва пов'язана і з безліччю факторів зовнішнього середовища організації.

Отже, кінцева ефективність виробничої стратегії зумовлена не тільки її власним змістом, але й тим, наскільки комплексно й органічно вона взаємозалежна з усіма іншими спеціалізованими стратегіями організації.

Системна взаємодія з різними спеціалізованими підрозділами організації необхідна і для якісної розробки виробничої стратегії. Так, фахівці з маркетингу повинні забезпечувати розроблювачів виробничої стратегії інформацією і про реалізацію продукту, і про його збут на відповідних ринках; технологи мають повідомляти про новинки і всі інші значимі зміни на ринку технологій тощо.

Мета і критерії. Ведучий елемент виробничої стратегії так само, як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, – це її **особливі стратегічні цілі**. У разі правильно поставленого процесу розробки корпоративної стратегії система цілей виробничої стратегії повинна логічно впливати із зміни стратегії організації. І при цьому система цілей виробничої стратегії формує свою особливу виробничу галузь загального дерева стратегічних цілей організації.

Під час використання конкретної послідовності дій методика формування виробничої галузі загального дерева стратегічних цілей організації може бути такою:

Крок 1. Визначення формату загального дерева стратегічних цілей організації. Можна встановити, наприклад, чотирирівневе дерево.

Крок 2. Встановлення загальної мети з виробництва. На рівні 1 задається тільки одна так звана стратегічна мета з виробництва.

Крок 3. Визначення основних цілей виробничої стратегії. На рівні 2 задаються цілі, що цілком відповідають основним стратегічним цілям встановленого формату виробничої стратегії.

Крок 4. Визначення стратегічних вказівок з виробництва. На рівні 3 задаються конкретні стратегічні вказівки з виробництва, що цілком відповідають вказівкам встановленого порядку розробки виробничої стратегії.

Постановка цілей виробничої стратегії здійснюється відповідно до визначених критеріїв, серед яких найчастіше використовуються такі чотири:

- а) витрати на виробництво продукту;
- б) якість виробництва;
- в) якість виробничих постачань;
- г) відповідність виробництва попиту чи так звана «гнучкість за попитом».

За системної оцінки виробничих витрат як для стратегічних, так і для тактичних цілей зазвичай використовують такі показники:

- питомі витрати живої праці і матеріалів;
- фондівддача;
- оборотність товарних запасів;
- інтегральний показник – собівартість виробництва одиниці продукту.

Якість, як правило, оцінюють:

- за відсотковим співвідношенням дефектів кінцевого продукту та/або за показником відхилень від системного стандарту виробництва;
- за відсотком браку;
- за ресурсом гарантованого функціонування продукту (наприклад, періоди часу між поломками чи профілактичними ремонтами);
- за показниками витрат на підвищення якості тощо.

Якість виробничих постачань зазвичай оцінюють:

- за процентним співвідношенням постачань, зроблених чітко в термін;
- за різними показниками затримок і зривів постачань;
- за показниками фінансових втрат за порушення термінів й інших умов постачання продукту.

Гнучкість виробництва за попитом на його кінцевий продукт може оцінюватися:

- за широтою асортиментного ряду конкретних товарів;
- в абсолютних і відносних показниках оновлюваності як асортименту продуктових груп, так і їхнього внутрішнього асортименту;
- за швидкістю відновлення продукту тощо.

Особливий предметний зміст виробничої стратегії розкривається в її основних позиціях:

- основні стратегічні рішення з виробництва, які треба ухвалити на задану стратегічну перспективу;
- формулювання й обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень з виробництва;
- доробка прийнятих основних стратегічних цілей з виробництва до рівня конкретних стратегічних вказівок;
- розробка щодо кожної стратегічної вказівки адекватного набору конкретних дій і заходів;
- системне зведення заходів і дій з кожної позиції в цілісну виробничу стратегію як органічну програму відповідних конкретних дій.

7.2. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства

Ринок продуктів – це бізнес, який створюється на конкретному підприємстві завдяки управлінню виробничою функцією. Лише можливості виробництва визначають види продукції, її обсяги, якість та термін її появи на ринку.

Виробничий потенціал і перспективи виробництва, його здатність задовольняти ринок та приносити прибуток визначають можливості реалізації корпоративних стратегій організацією. Основне, про що керівництву організації не можна забувати під час прийняття стратегічних рішень, – виробнича стратегія об'єднує і тестує на здатність реалізації як корпоративних, так і функціональних стратегій. Стратегія виробництва є «допоміжною» або «регуляторною» стратегією, за допомогою якої керівництво організації може зрозуміти реальні потреби ринку та відрегулювати зміст корпоративних стратегій.

Досить часто в організації допускаються помилки у процесі прийняття стратегічних рішень про можливості ринку лише на основі маркетингових досліджень. Маркетингова інформація про ринок необхідна, але її зовсім недостатньо для ухвалення рішення про конкурентні переваги та можливості ефективно діяти на

ринку. Маркетинг – це не розуміння ринку, а функція менеджменту, яка досліджує стан та характер змін факторів зовнішнього середовища, зокрема і ринкові фактори. Маркетинг виробляє уявлення про ринок, виявляючи лише можливих споживачів, які в принципі можуть купувати продукцію організації. Реальна поведінка споживача проявляє себе лише в замовленнях, що пред'являються виробнику та в реальному споживанні цієї продукції певним сегментом споживачів.

Маркетинговий підхід до формування корпоративних стратегій характеризується домінуванням функціональної стратегії маркетингу та збуту і недооцінки можливостей і перспектив виробництва. У разі реалізації корпоративних стратегій насамперед виробництву доводиться реагувати на ситуації, що відбуваються на реальному ринку продукції, і досить часто виявляється, що воно не здатне задовольняти вимоги споживачів та заробляти прибуток.

Сутність виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку. Стратегічні завдання виробництва впливають з уявлення про участь організації в конкуренції, реальної поведінки споживача та його вимог до продукції, рівня інноваційності конкурентних переваг, пов'язаних з виробництвом, послідовності капіталовкладень, необхідних для реалізації стратегій.

Для визначення набору стратегічних напрямів та змісту виробничої стратегії варто провести:

- визначення реального та перспективного портфеля замовлень на продукцію, яку виробляє організація, та продукцію, що входить до портфельного набору;
- формування характеристик виробництва, яких достатньо для задоволення потреб ринку та перемоги в конкуренції;
- установлення обсягів і послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливості реалізації стратегій задоволення вимог ринку;
- розробку заходів щодо пристосування виробництва до вимог ринку у випадках реальних та прогнозованих його змін;
- формування компенсаційних заходів, здатних підтримати стабільне функціонування виробництва за можливих коливань постачання ресурсів (особливо енергетичних) або коливань ціни на їх придбання.

Сучасні ринки досить динамічні і підприємства-виробники продукції на їх зміну не впливають. Вони лише повинні мати здатність швидко пристосовуватися до таких змін. Прогнозувати на далеку перспективу появу певних змін – досить складна справа для менеджменту організації. Тому виробнича стратегія будується на реальній поведінці споживача на ринку. Виявити таку реальність організація може лише з портфеля замовлень на продукцію.

Підприємству у процесі вивчення реального ринку необхідно розмежовувати уявлення та чітко визначати характеристики (ключові компетенції, конкурентні переваги, параметри виробництва та продукції), які потрібні їй для отримання замовлень від споживача та тих, які необхідні для перемоги в конкуренції. Це визначається тим, що такі характеристики різні для будь-яких ринків та їх часових змін. Для сучасних ринків характерним є не подібність характеристик, а значна відмінність. Крім того, ці характеристики різні для кожного стратегічного типу організації. Таке розмежування важливо для вироблення виробничих стратегічних рішень.

Отримання конкурентних переваг за рахунок пристосування виробництва до вимог ринку можливе за умови певної інноваційної діяльності. Реалізація будь-якого інноваційного проєкту потребує фінансових витрат на розробку інноваційного об'єкта та капітальних вкладень в основні фонди і технології. Тому виробнича стратегія повинна виходити із програми залучення фінансових ресурсів та капіталовкладень. Необхідно визначити, які заходи виробничого характеру можна профінансувати за рахунок власних фінансових коштів, а які заходи потребують використання зовнішніх джерел фінансування.

Якщо підприємство здійснює декілька інноваційних заходів, то необхідно вводити оцінку взаємного впливу фаз (стадій) інноваційних заходів, що є у виробничому стратегічному портфелі. Звідси випливає завдання узгодження виробничих інновацій з послідовністю використання капітальних вкладень. Без такого узгодження реалізацію функціональних стратегій не забезпечити. Крім того, отримання реальних замовлень від споживачів вимагає наявності можливостей виробництва їх задовольнити. Тому виробнича стратегія повинна також виходити з програми капіталовкладень.

Диференціація ринків зумовлена загостренням конкуренції. Тому одним із важливих напрямів розробки стратегії виробництва є пристосування виробництва до вимог ринку. У цьому стратегічному напрямі підприємства важливо виявити, як співвідношення між обраними корпоративними стратегіями і реальними або прогнозованими змінами може вплинути на розрив між вимогами ринку та можливостями виробництва.

Кожний стратегічний тип підприємства вибирає свій альтернативний підхід до спеціалізації виробничих можливостей відповідно до вимог ринку. Для одних типів підприємств – це орієнтація окремих виробництв на вимоги конкретних ринків, для інших – універсалізація.

Основою стратегії виробництва **підприємства-захисника витрат** є напрями, що дозволяють скорочувати або стабілізувати витрати та досягати більш повного задоволення потреб споживачів. Вони не орієнтуються на впровадження нової продукції або технології. Стратегічні рішення направлені на економію витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії, праці тощо. Це – скорочення прямих витрат, що визначаються факторами виробництва. Крім того, підприємство повинно здійснювати стратегічні заходи для скорочення накладних витрат – скорочення витрат на усі види допоміжних послуг: адміністративних, на підтримку обладнання та амортизацію. Важливим стратегічним напрямом зниження витрат є постійна і гнучка робота з постачальниками та споживачами.

Для **підприємства-захисника якості** характерним є значне коливання обсягів замовлень та значно вузький сегмент ринку. Для захисника якості може бути багато напрямів стратегічної діяльності, оскільки якість – це усі характеристики продукції, крім ціни. Тому із широкого спектра стратегічних напрямів кожне підприємство вибиратиме властиві їй характеристики продукції. Насамперед це залежить від корінних компетенцій, якими воно володіє. По-друге, це техніко-технологічний потенціал та потенціал виробничого персоналу. По-третє, це тісний зв'язок стратегії виробництва з маркетинговою стратегією, що повинен провести доконалу сегментацію споживачів та знайти стійкі групи людей, які будуть віддавати перевагу продукції певного підприємства.

До показників якості, що забезпечуються виробництвом та можуть бути стратегічними напрямами діяльності підприємства, належать такі характеристики:

1. Технічні характеристики продукції, за рахунок яких вона має властивості, що задовольняють вимоги певних споживачів.

2. Відповідність продукції технічним умовам її використання.

3. Надійність та тривалість використання продукції. Необхідно зазначити, що тривалість використання треба зіставляти з терміном морального старіння цього товару.

4. Рівень готовності та привабливості продукції. Наприклад, оздоблювальні роботи в будівництві житла краще виконувати під контролем господаря нової квартири, враховуючи його вимоги. Інші споживачі віддають перевагу продукту, який має повністю закінчений вигляд.

5. Технічне обслуговування продукції після продажу. Треба звертати увагу на гарантованість, якість та оперативність проведення обслуговування продукції.

Підприємства – інтегровані та диверсифіковані аналізатори повинні формувати стратегію виробництва так, щоб забезпечити високу якість продукції за низькими витратами. Характерним для цих підприємств є швидка ідентифікація та освоєння інновацій. У таких підприємствах виробництво направлено на підтримку якості продукції, що вже освоєна для задоволення вимог споживачів нових ринків, або збільшення масштабів виробництва для розширення сегментів ринку. У цьому випадку для них стратегічними напрямами виробничої діяльності є характеристики, що притаманні захисникам якості.

Крім того, аналізатори інвестують прибутки для пошуку нових товарів та послуг для швидкого їх виробничого освоєння та виходу на ринок. Вони не витрачають кошти на розробку нової продукції, а лише освоюють її виробництво. Цей напрям стратегічної діяльності вимагає створення такого виробництва, яке здатне:

– швидко і легко освоїти нову продукцію з високим рівнем якості;

– значно і без труднощів змінювати обсяги виробництва, швидко пристосовуючись до коливань ринку.

Підприємства типу **проспектори і монополісти**, будучи піонерами ринку, орієнтують свою діяльність на освоєння та виробництво нових унікальних видів продукції високої якості. Отже, стратегія виробництва таких підприємств направлена на освоєння виробництва унікальної нової продукції та підвищення якості.

Зрозуміло, що стратегії виробництва значно залежать від галузевої належності підприємства та диференціації ринків. Основною стратегічною умовою створення ефективної стратегії виробництва є постійна турбота про адаптацію виробничого потенціалу до змін у вимогах ринку.

7.3. Виробнича функція, її значення у стратегічному аналізі обсягів виробництва

Товари, виконані роботи і надані послуги – це продукти процесу виробництва, основними елементами якого є робоча сила, основний капітал і матеріали у поєднанні з природними ресурсами. Технологія виробництва ґрунтується на поєднанні вищевказаних чинників. Вона удосконалюється в міру використання більш сучасних машин, обладнання, кваліфікованої праці, кращої сировини і матеріалів, що дає змогу випускати більшу кількість продукції з цієї кількості ресурсів.

Співвідношення між факторами виробництва й максимально можливим обсягом виробництва описується виробничою функцією, яка будується для певної технології. Поліпшення технології виробництва сприяє збільшенню максимально можливого обсягу продукції за різних комбінацій факторів, що формує вже нову виробничу функцію. Цю функцію для визначення максимального обсягу продукції можна проілюструвати за допомогою виробничої сітки, наведеної в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 містить дані про співвідношення між затратами праці та капіталу, необхідними для виробництва зошитів за цією технологією. Вони ґрунтуються на залежності між змінними затратами й обсягом випуску продукції, які є характеристиками для

виробничої функції. Затрати постійного капіталу визначаються часом роботи обладнання упродовж місяця, затрати праці вимірюються в людино-годинах праці за місяць.

Таблиця 7.1

Виробнича сітка

Витрати праці (L), тис. люд.-год.	Обсяг виробництва зошитів, тис. шт., з витрат капіталу (K), тис. год.				
	1	2	3	4	5
1	100	230	340	430	500
2	230	370	500	610	700
3	340	500	630	740	820
4	430	630	740	820	880
5	500	740	820	880	900

Виробнича сітка показує, що деякі обсяги продукції можна отримати з різних альтернативних наборів факторів виробництва: 500 тисяч зошитів при $L = 5$, $K = 1$ та $L = 3$, $K = 2$ тощо. Якщо графічно сполучити точки, що характеризують альтернативні комбінації факторів щодо певного обсягу виробництва продукції, то отримаємо криву, що називається ізоквантою і описує виробничу функцію (рис. 7.1).

Ізокванта – це крива, що відображає альтернативні варіанти ресурсів, які використовуються для виробництва певного обсягу продукції. Точки M і N показують такі комбінації факторів виробництва (L і K), які дають змогу виробити 500 тисяч зошитів. А комбінація R дає змогу виробити їх значно більше. Через цю точку можна провести іншу ізокванту. Так будується карта ізоквант (рис. 7.2).

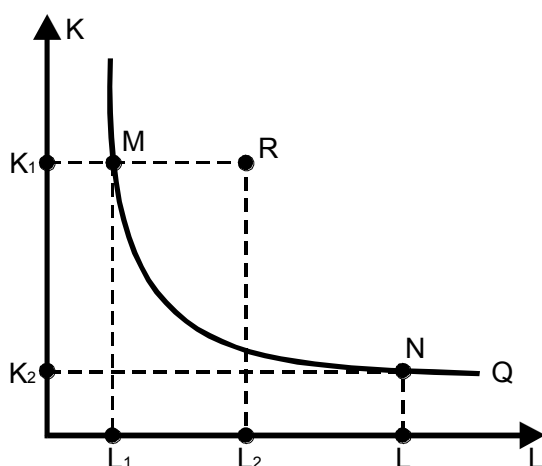


Рис. 7.1. Ізокванта

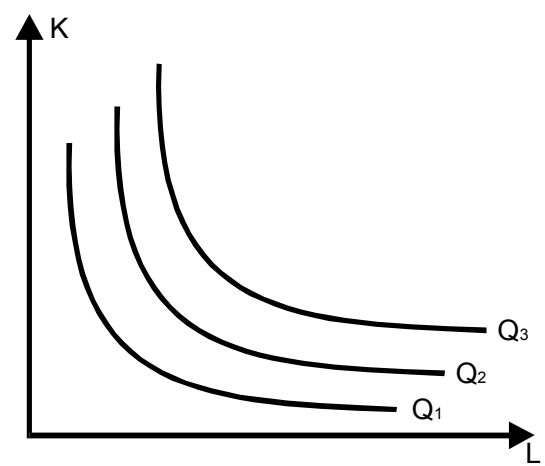


Рис. 7.2. Карта ізоквант

Карта ізоквант – це множина ізоквант, що відображає максимальний випуск продукції за будь-яких комбінацій факторів виробництва. Криві ізоквант ніколи не перетинаються. Чим далі ізокванта від початку координат, тим більшому обсягу виробництва продукції вона відповідає.

Аналіз показує, що кожний обсяг виробництва має свою виробничу функцію, яка дає змогу, використовуючи дані виробничої сітки, з багатьох варіантів структур затрат обрати найбільш ефективний, який відповідатиме обраній стратегії розвитку підприємства. Виробнича сітка, зразок якої наведено в таблиці, розробляється інженерно-технічним персоналом підприємства і з успіхом може бути використана для прогнозування обсягу виробництва. За даними табл. 7.1 можна проаналізувати вплив на виробничу діяльність закону спадної граничної продуктивності. Наприклад, при постійному капіталі, 1 тис. машино-годин роботи обладнання на місяць і затратах праці, що змінюються від 1 до 5 тис. годин, гранична продуктивність кожного наступного вкладення праці характеризується величинами, поданими в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Гранична продуктивність праці

Витрати праці, тис. люд.-год.	Обсяг виробництва, тис. шт.	Алгоритм розрахунку граничної продуктивності, зошитів за 1 люд.-год.
1	100	$(100-0) : (1-0) = 100$
2	230	$(230-100) : (2-1) = 130$
3	340	$(340-230) : (3-2) = 110$
4	430	$(430-340) : (4-3) = 90$
5	500	$(500-430) : (5-4) = 70$

Аналіз даних показує, що збільшення витрат праці дає змогу підприємству нарощувати випуск продукції, але за обсягом виробництва понад 230 тис. зошитів спостерігається зниження граничної продуктивності від кожного наступного залучення робочої сили. Це свідчить про необхідність переходу до нових технологій та оновлення основного капіталу.

7.4. Витрати виробництва, їх оптимізація

Вартість виготовлених товарів та послуг визначається технологічним процесом і витратами на їх виробництво.

Витрати з економічної точки зору – це вартість усіх видів затрат основного й оборотного капіталу на виробництво та реалізацію продукції. Кількість ресурсів ніколи не буває достатньою для забезпечення всіх виробничих потреб. У практичній діяльності рішення про виробництво певної продукції викликає необхідність відмови від використання тих самих ресурсів для виробництва інших споживчих вартостей.

Отже, всі витрати виробництва є альтернативними. Це є основною перешкодою, з якою стикається підприємство в процесі реалізації своїх можливостей максимізації прибутку. Тому у процесі визначення стратегії необхідно точно знати, скільки коштує виробництво певного товару за цих обставин, якими є витрати на його виробництво. Поняття витрат має декілька значень.

Класифікація витрат виробництва здійснюється з урахуванням факторів часу і мобільності факторів виробництва.

Короткостроковий період – це часовий проміжок, упродовж якого фірма не має змоги змінити свої виробничі потужності. Впливати на хід і результативність виробництва вона може лише шляхом зміни інтенсивності їх використання.

У цей період фірма може оперативно змінювати змінні фактори: кількість праці, сировини, допоміжних матеріалів, палива.

У короткостроковому періоді розглядаються постійні, змінні, загальні, середні і граничні витрати.

Постійні витрати (FC) – витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється під час зміни обсягу виробництва. Їх іноді називають «накладними видатками». До постійних витрат належать витрати на утримання виробничих будинків, закупівлю устаткування, рентні платежі, відсоткові виплати за кредитами, зарплата управлінського персоналу, комунальні платежі, оренда, амортизація тощо. Ці витрати повинні фінансуватися навіть тоді, коли фірма нічого не виробляє.

Змінні витрати (VC) – витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва. Якщо продукція не виготовляється, то вони дорівнюють нулю. До змінних витрат належать витрати на придбання сировинних ресурсів, палива, енергії, оплата транспортних послуг, заробітної плати робітникам і службовцям (рис. 7.3).

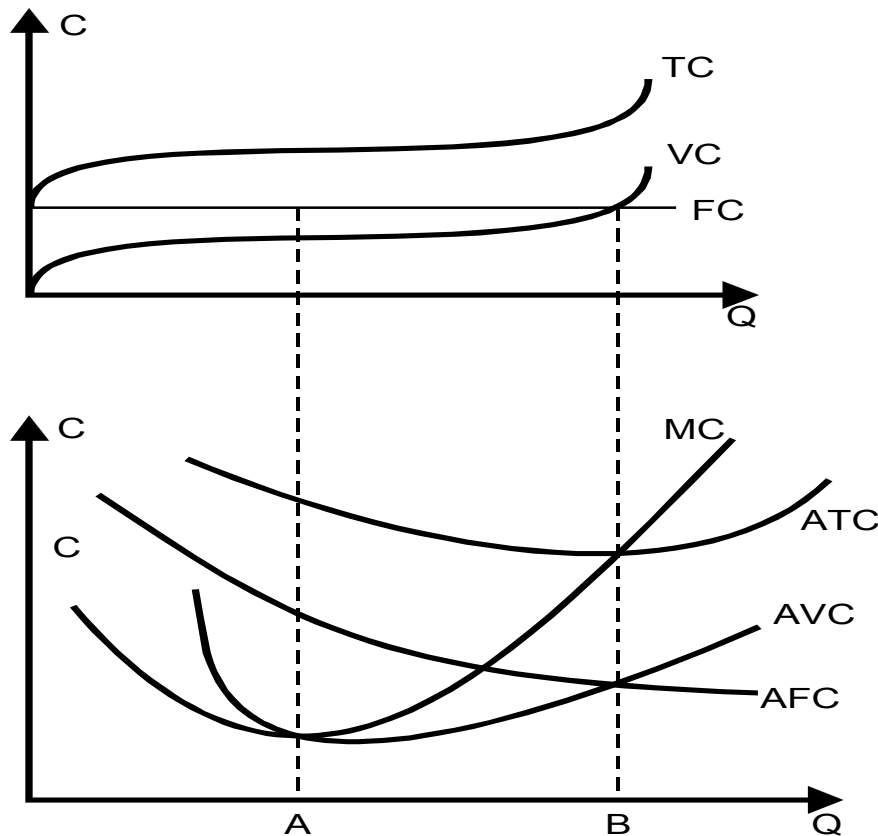


Рис. 7.3. Криві витрат виробництва

Сукупні витрати (TC) – загальні витрати фірми, рівні сумі її постійних і змінних витрат. Загальні витрати визначаються за формулою:

$$TC = FC + VC. \quad (7.1)$$

Загальні витрати збільшуються у міру збільшення обсягу виробництва. Витрати на одиницю вироблених благ мають форму середніх постійних витрат, середніх змінних витрат і середніх загальних витрат.

Середні постійні витрати (AFC) – це постійні витрати на одиницю продукції:

$$AFC = FC/Q. \quad (7.2)$$

Оскільки загальні постійні витрати не змінюються, то під час розділення їх на обсяг виробництва, що збільшується, середні постійні витрати будуть падати у міру збільшення кількості випуску продукції, оскільки фіксована сума витрат розподіляється на дедалі більшу кількість одиниць продукції. І навпаки, у разі скорочення обсягу виробництва середні постійні витрати будуть зростати.

Середні змінні витрати (AVC) – це змінні витрати на одиницю продукції:

$$AVC = VC/Q. \quad (7.3)$$

Середні змінні витрати спочатку падають, досягаючи свого мінімуму, потім починають зростати. **Середні сукупні витрати (ATC)** – це загальні витрати виробництва на одиницю продукції. Вони визначаються двома способами:

а) шляхом поділу суми загальних витрат на кількість виробленої продукції:

$$ATC = TC/Q; \quad (7.4)$$

б) шляхом підсумовування середніх постійних витрат і середніх змінних витрат:

$$ATC = AFC + AVC. \quad (7.5)$$

За невеликих обсягів виробництва продукції середні загальні витрати високі за рахунок постійних витрат. У міру розширення обсягів випуску середні загальні витрати знижуються і сягають мінімуму, після чого знову починають зростати.

Граничні витрати (MC) – це витрати, викликані випуском додаткової одиниці продукції.

Граничні витрати показують, на скільки зміняться загальні витрати у разі зміни обсягу виробленої продукції на одну одиницю, тобто вони відображають зміни витрат залежно від кількості виробленої продукції:

$$MC = (TC_2 - TC_1)/(Q_2 - Q_1). \quad (7.6)$$

Граничні витрати показують величину витрат, які фірма отримує під час зростання виробництва на останню одиницю продукції, або коштів, які вона заощадить у разі зменшення виробництва на цю одиницю. Якщо додаткові витрати (MC) на виробництво кожної наступної одиниці продукції менші середніх витрат на вже вироблені одиниці, виробництво наступної одиниці знизить середні загальні витрати. Якщо ж виграти на наступну додаткову одиницю будуть вищими, ніж середні витрати, виробництво додаткової одиниці підвищить середні загальні витрати.

Концепція граничних витрат має для підприємства стратегічне значення, оскільки дає змогу визначити витрати, величину яких підприємство може безпосередньо контролювати і які є для підприємства оптимальними. Граничні витрати характеризують той обсяг виробництва, перевищення якого зумовлює подорожчання виробництва.

У довгостроковому періоді всі ресурси, використання яких передбачено стратегією розвитку підприємства, є змінними. Динаміка довгострокових середніх загальних витрат визначається в основному масштабом виробництва. Тому в довгостроковому періоді менеджери можуть збільшувати або зменшувати обсяг виробництва шляхом кількісної зміни основних засобів та інших необоротних активів.

7.5. Вплив фінансових результатів на виробничу програму підприємства

Для побудови стратегії поведінки виробника потрібно дати відповіді на такі запитання:

1. Виробляти чи не виробляти продукт?
2. Якщо виробляти, то скільки?
3. Які прибутки чи збитки принесе це виробництво?

Є два методи пошуку відповідей на ці запитання:

1. Сукупний аналіз (порівняння сукупної виручки і сукупних витрат).
2. Граничний аналіз (порівняння граничної виручки і граничних витрат).

1. Сукупний аналіз. Відповідь на перше запитання: підприємство виробляє продукцію, якщо це приносить йому прибуток або якщо збитки будуть меншими, ніж у разі повної зупинки виробництва.

1. Якщо $TR > TC$, то фірма вирішує завдання максимізації прибутку.

2. Якщо $TC > TR$, то фірма мінімізує збитки.

Якщо фірма зовсім припинить виробництво, то її збитки будуть дорівнювати постійним витратам. Тому якщо збитки від виробництва менші, ніж постійні витрати, то таке виробництво необхідно продовжувати. Тоді сукупна виручка перевищуватиме змінні витрати:

$$TC - TR < FC,$$

$$(FC + VC) - TR < FC \rightarrow VC < TR.$$

Відповідь на друге запитання: виробляти потрібно такий обсяг продукції, який максимізує прибутки або мінімізує збитки.

Відповідь на третє запитання: економічний прибуток чи збиток фірми дорівнює різниці між сукупною виручкою і сукупними витратами (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Вибір обсягів виробництва літаків залежно від сукупної виручки і сукупних витрат, млн грн

Q	FC	VC	TC	TR ₁	EP ₁	TR ₂	EP ₂	TR ₃	EP ₃
0	20	0	20	0	-20	0	-20	0	-20
1	20	12	32	20	-12	15	-17	10	-22
2	20	23	43	40	-3	30	-13	20	-23
3	20	35	55	60	5	45	-10	30	-25
4	20	49	69	80	11	60	-9	40	-29
5	20	65	85	100	15	75	-10	50	-35
6	20	84	104	120	16	90	-14	60	-44
7	20	107	127	140	13	105	-22	70	-57
8	20	135	155	160	5	120	-35	80	-75

Наприклад, підприємство здійснює виробництво літаків, тоді з табл. 7.3 випливає, що якщо ціна одного літака буде 20 млн грн, то валова виручка (TR_1) у процесі виробництва від 3 до 8 літаків даватиме економічний прибуток (EP_1). Максимальний прибуток (16 млн грн) підприємець отримає, якщо вироблятиме 6 літаків.

За ціною 15 млн грн за літак валова виручка ні за жодних обсягів виробництва не перевищуватиме сукупних витрат, отже, підприємець понесе збитки. Однак зовсім зупиняти виробництво недоцільно, адже сукупна виручка (TR_2) перевищує змінні витрати (VC), тобто відбувається зменшення збитків порівняно з постійними витратами (FC). Найменший збиток буде у разі виробництва 4 літаків – 9 млн грн (порівняйте, з повної зупинки виробництва збиток становитиме 20 млн грн). Цю ситуацію можна розглядати лише як тимчасову: підприємству необхідно якомога швидше вдосконалити виробництво, щоб зменшити витрати й отримати прибуток, або якнайшвидше згорнути виробництво (з найменшими втратами), щоб розпочати новий бізнес в іншій галузі.

Реалізація літаків за ціною 10 млн грн робить виробництво взагалі недоцільним: за будь-яких обсягів виробництва збитки не стають меншими за постійні витрати, тобто чим більше літаків виробляється, тим більшою стає сума збитків.

Вибір виробником варіантів поведінки на основі порівняння сукупних витрат і сукупної виручки можна подати графічно (рис. 7.4).

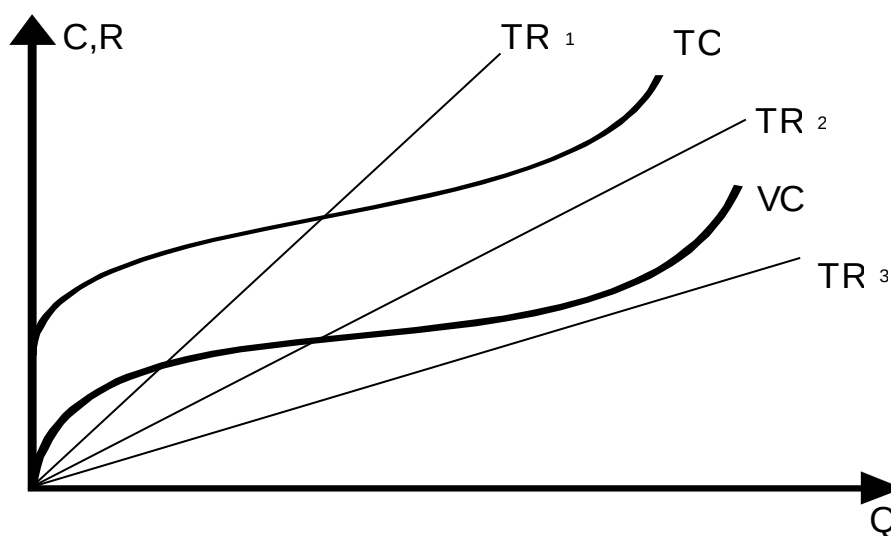


Рис. 7.4. Варіанти максимізації прибутку, мінімізації збитків і закриття фірми

Якщо лінія сукупної виручки (TR_1) перетинає криву сукупних витрат (TC) і деяка її ділянка перебуває вище, ніж крива, то обсяги виробництва, що відповідають цій ділянці, приносить підприємстві економічний прибуток.

Якщо лінія валової виручки (TR_2) лежить нижче кривої сукупних витрат, але вище кривої змінних витрат (VC) (на деякій ділянці), то виробник буде вирішувати завдання мінімізації збитків.

Якщо ж лінія сукупної виручки розміщена навіть нижче за криву змінних витрат, то найменші збитки підприємств понесе тоді, коли зовсім припинить виробництво.

2. Граничний аналіз. Тепер порівняємо граничну виручку і граничні витрати (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Вибір обсягів виробництва літаків залежно від граничної виручки і граничних витрат, млн грн

Q	FC	VC	TC	AFC	AVC	ATC	MC	MR ₁	MR ₂	MR ₃
0	20	0	20	—	—	—	20	20	15	10
1	20	12	32	20	12	32	12	20	15	10
2	20	23	43	10	11,5	21,5	11	20	15	10
3	20	35	55	6,7	11,7	18,3	12	20	15	10
4	20	49	69	5	12,3	17,3	14	20	15	10
5	20	65	85	4	13	17	16	20	15	10
6	20	84	104	3,3	14	17,3	19	20	15	10
7	20	107	127	2,9	15,3	18,1	23	20	15	10
8	20	135	155	2,5	16,9	19,4	28	20	15	10

Якщо ціна одного літака 20 млн грн, то продаж кожного з них принесе виробнику 20 млн грн додаткової виручки (MR_1) з додаткових (граничних) витрат (MC) – 12 млн грн на перший літак, 11 – на другий, 12 – на третій тощо. Але починаючи з сьомого літака, витрати на виробництво кожного наступного літака перевищують додаткову виручку, отриману від його продажу.

Тому доцільно виробляти будь-яку одиницю продукції, гранична виручка якої перевищує граничні витрати на її виробництво ($MR > MC$). Якщо ж гранична виручка менше граничних витрат ($MR < MC$), то виробництво доцільно зменшувати.

Рівновага виробництва досягається тоді, коли гранична виручка зрівняється з граничними витратами ($MR = MC$), у такому випадку виробник отримає найбільший прибуток чи найменший збиток.

За ціною 20 млн грн підприємству доцільно виробляти 6 літаків, тому що для виготовлення сьомого літака необхідно додатково витратити 23 млн грн, а його реалізація принесе додатково лише 20 млн грн сукупної виручки. Тобто навіть не знаючи, який саме прибуток, уже знаємо, що він на 3 млн грн менше, ніж під час виробництва 6 літаків. Визначити точне значення прибутку можна за формулою: $(MR - ATC) \times Q$, адже гранична виручка MR у цьому випадку є ціною літака, а середні сукупні витрати ATC – це не що інше, як собівартість одного літака.

За ціною 15 млн грн $MR < ATC$ за будь-якого обсягу виробництва літаків, тобто підприємець понесе збитки і його мета – їх мінімізувати. Для цього йому необхідно виробляти лише 4 літаки (щоб виконувалась умова: $MR_2 = MC$, табл. 7.4).

За ціною 10 млн грн за один літак $MR < AVC$ за будь-якого обсягу виробництва, тому підприємство матиме найменші збитки тоді, коли зовсім не вироблятиме літаків.

Графічне порівняння граничної виручки, граничних та середніх витрат наведено на рис. 7.5.

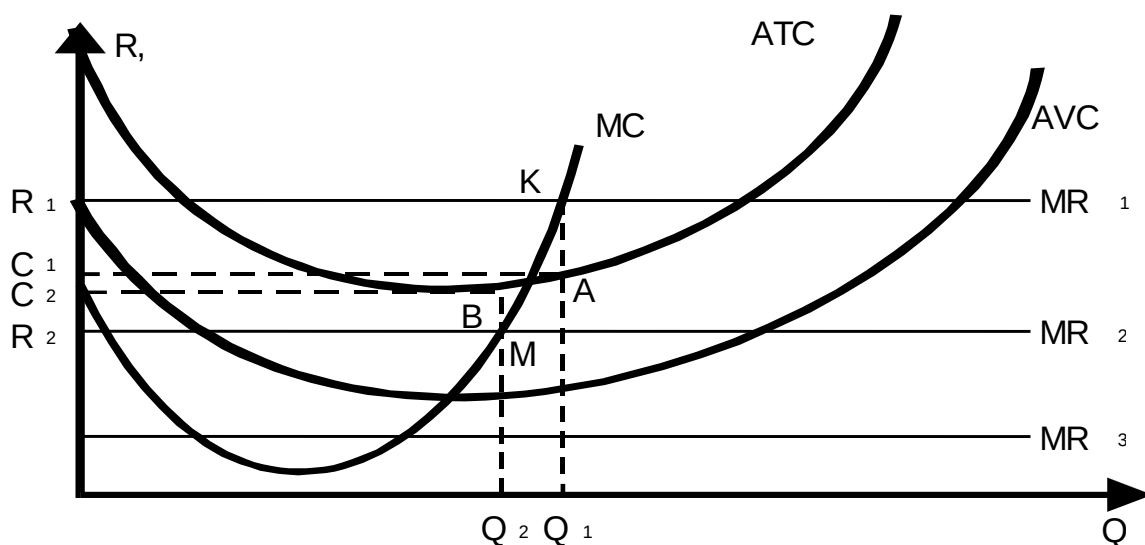


Рис. 7.5. Порівняння граничної виручки, граничних і середніх витрат

1. Якщо лінія граничної виручки перетинає криву середніх сукупних витрат, то фірма вирішує проблему максимізації прибутку. Його максимальний розмір досягається у точці К, де перетинаються лінія граничної виручки і крива граничних витрат (рис. 7.5).

Сукупний обсяг прибутку визначається як площа прямокутника AKR_1C_1 , який утворюють вісь цін, лінія обсягу виробництва, лінія, що відповідає середнім витратам за цим обсягом виробництва, та лінія граничної виручки.

2. Якщо лінія граничної виручки проходить нижче, ніж крива середніх сукупних витрат, але вище кривої середніх змінних витрат, то фірма вирішує проблему мінімізації збитків. Вони будуть найменшими в точці М, де перетинається крива граничних витрат з лінією граничної виручки (рис. 7.5). Обсяг цих збитків можна визначити через площу прямокутника MBC_2R_2 .

3. Якщо лінія граничної виручки не перетинає навіть криву середніх змінних витрат, то підприємству потрібно відмовитись від виробництва та шукати шляхи усунення постійних витрат, що в цій ситуації дорівнюють збиткам.

Питання для самоперевірки

1. Завдання, мета та етапи аналізу виробничої стратегії.
2. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі.
3. Обсяг виробництва, його прогнозування.
4. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
5. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.
6. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства.
7. Витрати виробництва, їх оптимізація.
8. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності.

Тести

1. Виробнича функція – це:

- а) співвідношення між факторами виробництва й максималь-но можливим обсягом виробництва;
- б) співвідношення між ресурсами й обсягом виробництва;
- в) співвідношення між витратами виробництва й обсягом виробництва;
- г) співвідношення між виручкою й обсягом продукції.

2. Постановка цілей виробничої стратегії здійснюється відповідно до критеріїв:

- а) якість виробничих постачань, якість виробництва, витрати на виробництво продукту, відповідність виробництва попиту;
- б) виробництво продукту, якість виробництва, кількість виробничих постачань, відповідність виробництва попиту;
- в) визначення факторів, якість обсягу виробництва, розкриття взаємозв'язку виробництва, реалізація попиту;
- г) якість виробничих постачань, попит виробництва, витрати на виробництво, відповідність виробництва попиту.

3. Сутність виробничої стратегії полягає у:

- а) пристосуванні виробництва до вимог ринку;
- б) визначенні реального і перспективного портфеля замовлень;
- в) визначенні сучасності та динамічності ринків;
- г) виробництві ринкового попиту продукції.

4. Кінцева ефективність виробничої стратегії зумовлена:

- а) не тільки власним змістом, але й тим, наскільки комплексно й органічно вона взаємозалежна з усіма іншими спеціалізованими стратегіями організації;
- б) всіма іншими основними видами діяльності організації;
- в) визначенням внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції організації;
- г) наскільки вона взаємозалежна з усіма іншими стратегіями та окремими виробничими підрозділами.

5. Гнучкість виробництва за попитом на його кінцевий продукт може оцінюватися:

- а) за широтою асортиментного ряду конкретних товарів, абсолютними і відносними показниками оновленості асортименту, швидкістю відновлення продукту;
- б) за абсолютними і відносними показниками зростання підприємства, широтою асортиментного ряду конкретних товарів, швидкістю відновлення продукту;
- в) за широтою конкретних товарів, показниками оновленості асортименту, швидкістю відновлення продукту;
- г) за показниками фінансових витрат за порушення термінів й інших умов постачання продукту.

6. Для побудови стратегії поведінки виробника використовують:

- а) сукупний аналіз, граничний аналіз;
- б) сукупний аналіз витрат, граничний аналіз факторів;
- в) аналіз сукупних факторів, граничний факторний аналіз;
- г) факторний сукупний аналіз, витратний граничний аналіз.

7. Сукупний аналіз порівнює:

- а) сукупну виручку і сукупні витрати;
- б) сукупні збитки і сукупні витрати;
- в) сукупну виручку і сукупні доходи;
- г) сукупні збитки і сукупні доходи.

8. Граничний аналіз порівнює:

- а) граничну виручку і граничні витрати;
- б) граничні збитки і граничні витрати;
- в) граничні обсяги і граничні продукти;
- г) граничну виручку і граничні доходи.

9. Ізокванта – це крива, що відображає:

- а) альтернативні варіанти ресурсів, які використовуються для виробництва певного обсягу продукції;
- б) максимальний випуск продукції за будь-яких комбінацій факторів виробництва;
- в) витрати виробництва на одиницю продукції;
- г) сукупну виручку на одиницю продукції.

10. Постійні витрати – це:

- а) витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється за зміною обсягу виробництва;
- б) витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва;
- в) витрати виробництва на одиницю продукції;
- г) витрати, викликані випуском додаткової одиниці продукції.

Задачі

Задача 1

У таблиці 7.5 наведено дані про співвідношення між затратами праці та капіталу, необхідними для виробництва продукції «А» за певної технології.

Таблиця 7.5

№ з/п	Затрати праці на місяць, тис. люд.-год.	Кількість машино-годин на місяць, тис.			
		10	20	30	40
		Обсяг виробництва (тис. одиниць)			
1.	10	2,0	3,0	3,4	3,8
2.	20	3,0	8,4	15	21
3.	30	5,4	15	21	27
4.	40	6,4	18	25	31,4
5.	50	7,2	21	27	32
6.	60	8,0	23	28,8	32,4
7.	70	8,4	24,4	30,4	32,8
8.	80	8,6	24,9	31,4	33,6
9.	90	9,0	26	32	34
10.	100	9,6	26,6	32,4	35

Затрати постійного капіталу визначаються часом роботи обладнання упродовж місяця, а затрати праці вимірюються в людино-годинах праці за місяць. Вкажіть, які можливі варіанти комбінації факторів для виробництва 21 тис. одиниць продукції за місяць.

Визначити граничну корисність (таблиця 7.6) кожного наступного вкладання праці за постійним капіталом (30 тис. машино-годин роботи обладнання на місяць і затратах праці, що змінюються від 10 до 50 тис. год.)

Таблиця 7.6

№ з/п	Затрати праці на місяць, тис. люд.-год.	Обсяг виробництва (тис. одиниць)	Алгоритм розрахунку граничної корисності (одиниць продукції на годину)
1.	10	3,4	
2.	20	15	
3.	30	21	
4.	40	25	
5.	50	27	

Задача 2

Проаналізувати витрати на основі даних таблиці 7.7 та додаткових даних, які відображають вартісні оцінки використання основних засобів, праці та матеріалів. Величина постійних витрат для всіх обсягів виробництва 90 тис. грн (підприємство орендує обладнання, розраховане на 30 тис. год роботи на місяць за ціною 3 грн за годину ($30 \times 3 = 90$ тис. грн)). Кожна людино-година праці оцінюється в 100 грн, матеріальні витрати на кожну одиницю продукції становлять 10 грн. Розрахувати змінні витрати та загальні витрати.

Таблиця 7.7

№ з/п	Обсяг виробництва, (тис. одиниць)	Затрати праці на місяць, тис. люд.-год.	Змінні витрати			Постійні витрати, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн
			Витрати праці, тис. грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Разом змінних витрат, тис. грн		
0							
1.	3,4	1					
2.	15	2					
3.	21	3					
4.	25	4					
5.	27	5					
6.	28,8	6					
7.	30,4	7					
8.	31,4	8					
9.	32	9					
10.	32,4	10					

За даними таблиці 7.7 розрахувати середні та граничні витрати і результати занести в таблицю 7.8.

Таблиця 7.8

№ з/п	Обсяг виробництва (тис. од.)	Середні загальні витрати на одиницю продукції, грн	Середні змінні витрати на одиницю продукції, грн	Середні постійні витрати на одиницю продукції, грн	Додаткові витрати, тис. грн	Додатковий обсяг випуску продукції, тис. од.	Граничні витрати
1.	3,4					3,4	
2.	15					12	
3.	21					6	
4.	25					4	
5.	27					2	
6.	28,8					1,8	
7.	30,4					1,6	
8.	31,4					1,0	
9.	32					0,6	
10.	32,4					0,4	

ТЕМА 8

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

8.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

8.2. Сутність та принципи інвестиційної стратегії.

8.3. Етапи розробки інвестиційної стратегії.

8.4. Інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі.

8.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді

Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проєкту насамперед здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проєкт породжує. Грошовий потік – це будь-який платіж, здійснений або отриманий.

У процесі аналізу звертають увагу на три найважливіші характеристики грошових потоків – величину, напрям і час. Основне завдання, яке вирішується при цьому, – це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проєктів і вибір серед них оптимального.

Для зіставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовується концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

Концепція вартості грошей у часі пояснюється тим, що гроші (гривні, долари, євро та ін.) коштують сьогодні більше, ніж у майбутньому. Можна виділити три основні причини цього явища:

- гроші, які є в наявності сьогодні, можна інвестувати під відсотки, внаслідок чого у майбутньому грошей стане більше;

- купівельна спроможність грошей з часом зменшується через інфляцію;

- не можна бути повністю впевненим у тому, що в майбутньому гроші будуть отримані. Водночас, коли сьогодні гроші вже є «на руках», – це об’єктивна реальність.

Сукупність грошових потоків може бути відома завчасно з певним ступенем визначеності. Чим вищий рівень визначеності, тим меншим є ризик, пов'язаний з цим інвестиційним проєктом. У подальшому будемо вважати, що грошові потоки повністю відомі, тобто невизначеності не існує.

Оскільки різні варіанти інвестицій (альтернативні проєкти) можуть відрізнятися як за величиною грошових потоків, так і за часом їх здійснення, необхідно вибрати єдині критерії їх порівняльної оцінки та зіставлення. Для цього в межах концепції вартості грошей у часі використовуються такі поняття, як приведена (поточна) вартість, майбутня вартість, дисконтування грошових потоків і складні відсотки.

Приведена (поточна) вартість – це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент. Так само, як грошові потоки, виражені у різних валютах, для порівняння потрібно перевести в одну базову валюту, так і платежі, здійснені або отримані в будь-який час, необхідно перерахувати у поточну вартість. У разі перерахунку валюти використовуємо обмінний курс, а у процесі перерахунку грошових потоків – ставку дисконтування.

З погляду фінансів ставка дисконтування – це можливе збільшення вартості грошей під час їх альтернативного використання в більш гарантованих інвестиціях. Наприклад, як ставка дисконтування, може бути використана процентна ставка на гарантовані державою облігації внутрішньої позики.

Процедура розрахунку приведеної вартості грошових потоків дещо ускладнюється необхідністю врахування складних відсотків. Якщо отримуємо доходи у вигляді відсотків за депозитними вкладками і не використовуємо їх на споживання, ці відсотки реінвестуються. Внаслідок цього в наступному періоді будуть нараховані «відсотки на відсотки».

Отже, складні відсотки – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Позначимо грошові кошти, отримані в момент часу t , через FV , а ставку дисконтування, що застосовується до грошового

поток в момент t , – через r . Тоді приведена (поточна) вартість цього грошового потоку (має позначення PV) розраховується за допомогою рівняння:

$$PV = FV/(1 + r)^t. \quad (8.1)$$

Для різних грошових потоків не обов'язково застосовується однакова ставка дисконтування. Але, враховуючи можливу невизначеність, притаманну ставкам дисконтування у майбутніх періодах, грошові потоки у більшості випадків дисконтують за однією ставкою.

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного і того самого моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути зіставлені за величиною і додані. Додавання приведених вартостей дозволяє зробити загальну оцінку сукупності грошових потоків.

Отже, сума приведених вартостей n грошових потоків розраховується за формулою:

$$\Sigma PV = \Sigma(FV/(1 + r)^t). \quad (8.2)$$

Під час аналізу інвестиційних проєктів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховуються також початкові затрати (вкладення). Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (I_0) називається чистою поточною (приведеною) вартістю, яка позначається аббревіатурою NPV і розраховується за формулою:

$$NPV = \Sigma(FV/(1 + r)^t) - I_0. \quad (8.3)$$

Чиста поточна вартість є основним критерієм порівняння різних інвестицій. Якщо NPV інвестиції A більша, ніж NPV інвестиції B , то інвестиція A більш приваблива для підприємства.

У стратегічному аналізі інвестицій важливо враховувати чутливість чистої приведеної вартості до зміни ставки дисконтування. Для наочності розглянемо приклад.

Припустимо, що компанія «Полярна зірка» вибирає оптимальний інвестиційний проєкт серед двох варіантів – А і В. При цьому розглядаються дві можливі ставки дисконтування – 10 і 25 % (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Порівняння альтернативних інвестиційних проєктів
за ставками дисконтування 10 і 25 %**

Інвестиція А, тис. грн				Інвестиція В, тис. грн			
Рік	Дохід	PV(10 %)	PV(25 %)	Рік	Дохід	PV(10 %)	PV(25 %)
1	500	454,55	400,00	1	900	818,18	720,00
2	600	495,87	384,00	2	600	495,87	384,00
3	700	525,92	358,40	3	500	375,66	256,00
4	800	546,41	327,68	4	400	273,21	163,84
Разом		2022,75	1470,08	Разом		1962,92	1523,84
NPV		822,75	270,08	NPV		762,92	323,84

Початкові затрати є однаковими (1,2 млн грн), але грошові потоки, як бачимо, відрізняються. У підсумку виявляється, що за 10 %-ої ставки дисконтування інвестиція А є кращим варіантом, ніж інвестиція В, але за 25 %-ої ставки ситуація змінюється на протилежну – інвестиція В виглядає більш привабливою, ніж інвестиція А.

Очевидно, що наведений приклад вимагає застосування додаткових критеріїв оцінки інвестиційних проєктів. У деяких випадках застосовується метод побудови обмежень, наприклад на тривалість проєкту. Деякі компанії вважають занадто ризикованим вкладати гроші в інвестиційні проєкти терміном на 5–10 років, надаючи перевагу проєктам з меншим терміном реалізації. У цьому прикладі обидві інвестиції розраховані на чотири роки; отже, з погляду тривалості, вони є однаково прийнятними.

Вибір оптимального інвестиційного проєкту може здійснюватися за допомогою розрахунку ймовірностей отримання кожного грошового потоку.

Наприклад, імовірність успішної реалізації інвестиційного проєкту А становить 0,7, а проєкту В – 0,8:

а) ставка дисконтування 10 %:

$$NPV(A) \times P(A) = 822,75 \times 0,7 = 575,93;$$

$$NPV(B) \times P(B) = 762,92 \times 0,8 = 610,34;$$

б) ставка дисконтування 25 %:

$$NPV(A) \times P(A) = 270,08 \times 0,7 = 189,06;$$

$$NPV(B) \times P(B) = 323,84 \times 0,8 = 259,07.$$

Отже, інвестицію В необхідно вважати оптимальною, оскільки скориговані значення чистої приведеної вартості для ставок дисконтування 10 і 25 % для неї є вищими, ніж для інвестиції А. Як бачимо, врахування нібито незначної різниці ймовірностей призвело до отримання кількісної підстави для прийняття однозначного стратегічного рішення.

Досі розглядали ситуацію, коли вартість грошових потоків приводилася до поточного моменту часу. Але на практиці часто існує потреба робити розрахунок у зворотному напрямі. Наприклад, у нас є певна сума грошей, призначена для інвестування, і бажаємо знати, у яку суму вона перетвориться через деякий час, якщо буде приносити періодичний дохід за певною відомою ставкою. Такий вид задач оцінки вартості у часі називається розрахунком майбутньої вартості.

Майбутня вартість (FV) – це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому. Формула розрахунку досить проста:

$$FV = PV (1 + r)^t. \quad (8.4)$$

Під час визначення корпоративної стратегії розрахунок майбутньої вартості інвестицій є необхідною процедурою, але реальну користь цей розрахунок дає лише тоді, коли проводиться стратегічний аналіз за декількома можливими ставками дохідності для кожного з альтернативних інвестиційних проєктів.

Наприклад, компанія «Далекий світ» збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 100 тис. грн у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- 1) облігації з терміном погашення 3 роки і відсотковою ставкою 12,5 % (нарахування відсотків здійснюється наприкінці року);
- 2) депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12 % (нарахування відсотків здійснюється щомісяця).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

По-перше, обидва варіанти довгострокових інвестицій повинні мати однаковий термін (тривалість), наприклад можна вибрати період в три роки.

По-друге, необхідно вирішити проблему будь-якої періодичності нарахування відсотків за альтернативними інвестиціями. Якщо варіант з придбанням облігацій дозволяє використовувати формулу FV без будь-яких додаткових умов, то депозит зі щомісячним нарахуванням відсотків потребує дещо іншого розрахунку за формулою:

$$FV_m = PV(1 + r/m)^{mt}. \quad (8.5)$$

У цій формулі символом m позначено кількість періодів у році, коли нараховуються відсотки. Під час щомісячного нарахування $m = 12$.

Отже, застосуємо формулу FV для визначення майбутньої вартості 100 тис. грн, вкладених на три роки в облігації, а формулу FV_m – для коштів, покладених на депозитний рахунок:

$$FV_{\text{облігацій}} = 100\,000 \times (1 + 0,125)^3 = 142\,382,81 \text{ грн.}$$

$$FV_{\text{депозиту}} = 100\,000 \times (1 + 0,12/12)^{12 \times 3} = 143\,076,69 \text{ грн.}$$

Отже, майбутня вартість 100 тис. грн, інвестованих на три роки в облігації, буде меншою, ніж майбутня вартість аналогічної суми коштів, покладених на депозит у банку, незважаючи на те, що річна відсоткова ставка за облігаціями на 0,5 % вища. Вибір на користь банківського депозиту обумовила частота нарахування складних відсотків.

Стратегічне рішення щодо вибору оптимального варіанта інвестування коштів за допомогою розрахунку майбутньої вартості повинно враховувати ризик, притаманний кожному проєкту. Наприклад, якщо облігації мають значно нижчий рівень ризику, ніж банківський депозит, потрібно вибрати саме цей варіант інвестування, незважаючи на те, що майбутня вартість у цьому випадку менша.

8.2. Сутність та принципи інвестиційної стратегії

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах.

Ринкові умови, що швидко змінюються, недосконалість та змінність законодавчої бази, інфляційні процеси вимагають гнучкого підходу до формування інвестиційної стратегії.

Процес формування інвестиційної стратегії підприємства проходить певні етапи:

1. Визначення періоду реалізації інвестиційної стратегії.
2. Визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.
3. Розробка найбільш доцільних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності.
4. Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження передбачає встановлення послідовності та строків досягнення окремих цілей і завдань.
5. Оцінювання розробленої інвестиційної стратегії.

Інвестиційну стратегію варто розглядати і як процес стратегічного управління інвестиційною діяльністю, який включає в себе:

- тактичне управління інвестиційною діяльністю шляхом формування інвестиційного портфеля компанії;
- оперативне управління інвестиційною діяльністю через оперативне керування окремими інвестиційними проєктами та програмами.

Інвестиційний портфель – це визначена сукупність об’єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

Основною метою інвестиційного портфеля є забезпечення реалізації інвестиційної стратегії компанії шляхом підбору найбільш ефективних та безпечних об’єктів інвестування.

Інвестиційний портфель формується відповідно до інвестиційної стратегії з урахуванням таких чинників:

- фінансові можливості інвестора (наявність внутрішніх джерел фінансування);
- можливість залучення зовнішніх джерел фінансування, вітчизняних та іноземних;
- інвестиційний клімат;
- кон’юнктура інвестиційного ринку;
- особливості інвестиційної стратегії (рівень агресивності інвестиційної стратегії, схильність інвестора до ризику, спроможність ефективно управляти портфелем).

Інвестиційна діяльність будь-якого підприємства є довготривалим процесом і тому повинна здійснюватись з урахуванням певної перспективної спрямованості. Формування напрямів цієї діяльності, системи її довгострокових цілей та вибір найефективніших шляхів їх досягнення з урахуванням перспективи є процесом розробки інвестиційної стратегії.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства знаходить свою подальшу конкретизацію в процесі розробки тактики управління шляхом формування інвестиційного портфеля фірми. На відміну від інвестиційної стратегії, формування інвестиційного портфеля є середньостроковим управлінським процесом, здійснюваним у межах стратегічних рішень та поточних фінансових можливостей підприємства. Зі свого боку процес тактичного управління інвестиційною діяльністю знаходить своє найбільш детальне завершення в оперативному управлінні реалізацією окремих інвестиційних програм та проєктів. Отже, розробка інвестиційної стратегії є тільки першим етапом процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства, хоча в основному й орієнтована на довгострокові цілі, містить також окремі середньострокові та короткострокові елементи, які зрештою ведуть до вироблення конкретних управлінських рішень при формуванні інвестиційного портфеля та реалізації інвестиційних програм і проєктів.

Інвестиційна стратегія є одним з головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства згідно з обраною ним загальною економічною стратегією.

8.3. Етапи розробки інвестиційної стратегії

Методологія процесу формування інвестиційної стратегії підприємства наведена на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії підприємства є визначення загального періоду її формування. Цей період залежить від ряду умов.

Основною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбачуваність розвитку економіки в цілому та інвестиційного ринку зокрема. В умовах теперішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути надто тривалим та в середньому не може виходити за рамки 3–5 років.

Однією з важливих умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є розмір підприємства. Інвестиційна діяльність великих компаній звичайно прогнозується на більш тривалий період.

Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинно виходити передусім із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу; зростання рівня прибутковості інвестицій та суми доходу від інвестиційної діяльності; змін пропорцій у формах реального та фінансового інвестування; змін технологічної та відтворювальної структури капітальних вкладень; змін галузевої та регіональної спрямованості інвестиційних програм та ін.

Основними критеріями оцінки розробленої інвестиційної стратегії підприємства є:

- узгодженість інвестиційної стратегії фірми із загальною стратегією її економічного розвитку;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем;
- можливість реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу;
- прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії;
- результативність інвестиційної стратегії.

Одним з найефективніших шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності є розробка стратегічної спрямованості інвестиційної діяльності, яка базується на системі цілей цієї діяльності. У процесі розробки послідовно визначаються: співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду; галузева та регіональна спрямованість інвестиційної діяльності.

Визначення співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду пов'язане передусім з функціональною спрямованістю діяльності компанії, підприємства. Так, інституційні інвестори здійснюють свою інвестиційну

діяльність переважно на фондовому ринку. Отже, основною формою їх довгострокової інвестиційної діяльності буде інвестування в акції, облігації, ощадні сертифікати та інші фондові інструменти. Питома вага реального інвестування у таких компаній може коливатись тільки в межах, дозволених законодавством для кожної з цих груп інвесторів.

Водночас у компаній, що здійснюють виробничу діяльність, переважаючою формою інвестування будуть реальні вкладення. Ця форма інвестування дозволяє таким компаніям розвиватись найбільш високими темпами, освоювати нові види продукції, проникати на нові товарні та регіональні ринки. Фінансові інвестиції таких компаній пов'язані, як правило, з короткостроковими вкладеннями тимчасово вільних коштів або здійснюються з метою встановлення контролю за діяльністю окремих компаній.

Співвідношення різних форм інвестування у тривалій перспективі істотно коливається залежно від стадій життєвого циклу компанії.

Певний вплив на співвідношення різних форм інвестування виявляють і розміри компаній. Інвестиційна діяльність невеликих та середніх за розміром підприємств здебільшого пов'язана з реальними інвестиціями, ніж великих компаній, у яких частка фінансових інвестицій зазвичай вища.

Великий вплив на співвідношення реальних та фінансових інвестицій має загальний стан економіки, що визначає кон'юнктуру окремих сегментів інвестиційного ринку. В умовах нестабільного розвитку економіки, високих темпів інфляції, постійних змін податкової політики ефективність реального інвестування істотно знижується у процесі одночасного зростання інвестиційних ризиків. У такі періоди більш ефективними є фінансові інвестиції, особливо короткострокові.

Визначення галузевої спрямованості інвестиційної діяльності є найбільш складним завданням розробки інвестиційної стратегії. Воно вимагає поетапного підходу до прогнозування інвестиційної діяльності в ув'язці із загальною стратегією економічного розвитку компанії. Розробка ведеться в три етапи.

На першому етапі досліджується доцільність галузевої концентрації або диверсифікації інвестиційної діяльності. Огляд західної практики показує, що, використовуючи стратегію концентрації, багато інвесторів досягли високого рівня добробуту, особливо у виробництві наукомісткої продукції або нової продукції для задоволення широкого кола споживачів. Варто зазначити, що концентрація пов'язана з більш високим ризиком, що може призвести до банкрутства компанії.

Стратегія галузевої концентрації, незважаючи на високий ступінь ризику, може бути використана тільки на перших двох стадіях життєвого циклу продукції (зародження, розвиток), оскільки за сприятливих умов вона може забезпечити високі темпи виробничого розвитку або збільшення капіталу. На наступній, третій стадії життєвого циклу (період старіння) в міру задоволення потреби споживачів у продукції їй на зміну повинна прийти стратегія галузевої диверсифікації інвестиційної діяльності.

Диверсифікація є другим етапом інвестиційної діяльності в межах визначеної групи галузей і пов'язана з формуванням стратегічних зон господарювання. Стратегічна зона господарювання є самостійним господарчим сегментом у межах діяльності компанії, що здійснює її у ряді суміжних галузей, об'єднаних спільністю споживчого попиту, використовуваних сировини або технологій. На стратегічній зоні господарювання лежить повна відповідальність за розробку асортименту конкурентоспроможної продукції та ефективність збутової стратегії.

На третьому етапі дослідження визначається доцільність різних форм диверсифікації інвестиційної діяльності в ряді різних, не пов'язаних між собою груп галузей. Потреба у використанні такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих та середніх компаній, що здійснюють свою діяльність упродовж тривалого періоду, традиційно обрані галузі стримують темпи перспективного розвитку, одержання високої віддачі від інвестицій.

Диверсифікація інвестиційної діяльності, здійснювана у процесі другого та третього станів розробки галузевої спрямованості інвестиційної стратегії, формується з урахуванням оцінки прогнозованого розвитку окремих галузей.

Розробка регіональної спрямованості інвестиційної діяльності пов'язана з двома основними умовами.

Першою умовою, що визначає необхідність такої розробки, є розмір компанії. Переважна більшість невеликих та значна частина середніх фірм здійснюють свою діяльність у межах одного регіону за місцем розташування інвесторів. Для таких фірм можливості регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності обмежені внаслідок недостатнього обсягу інвестиційних ресурсів. Принципова можливість регіональної диверсифікації можлива тільки за фінансових інвестицій, проте їх обсяг у таких фірм невеликий, тому інвестиційні рішення можуть прийматись не в межах розроблюваної стратегії, а під час формування інвестиційного портфеля.

Другою умовою, що визначає необхідність такої розробки, є тривалість функціонування компанії. На перших стадіях її господарювання інвестиційна діяльність зосереджується, як правило, у межах одного регіону, і тільки в міру подальшого її розвитку виникає потреба в регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності.

Підставою розробки регіональної спрямованості інвестиційної діяльності є оцінка інвестиційної привабливості окремих регіонів України. Якщо цілі стратегічного розвитку компанії не обмежуються рамками України, то у процесі розробки інвестиційної стратегії варто використати рейтинги інвестиційної привабливості СНД та інших держав, розроблені незалежними міжнародними експертами.

8.4. Інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі

Під інвестиційними ресурсами розуміється капітал у матеріалізованій формі, втілений у засобах виробництва, і капітал не матеріалізований, але той, що вкладається у засоби виробництва – в інвестиціях.

Капітал як засіб виробництва поділяється на засоби та предмети праці, тобто на основний та оборотний капітал.

Усі напрями та форми інвестиційної діяльності компанії здійснюються за рахунок інвестиційних ресурсів, які формуються

нею та складаються з усіх активів і всіх видів коштів, що залучаються для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Стратегія формування інвестиційних ресурсів є важливим складовим елементом не тільки інвестиційної, але й фінансової стратегії компанії. Розробка такої стратегії покликана забезпечити стабільну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, найбільш ефектніше використання власних фінансових ресурсів, призначених для цих цілей, а також фінансову стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів здійснюється в такій послідовності:

1. Визначення потреби загальним обсягом інвестиційних ресурсів.
2. Вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел.
3. Визначення методів фінансування окремих інвестиційних програм та проєктів.
4. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

Методичні підходи до розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів істотно відрізняються у компаніях, що є інституційними інвесторами і формують ці ресурси виключно за рахунок комісії власних акцій та інвестиційних сертифікатів, і у компаніях, що здійснюють реальну виробничу діяльність у різних галузях економіки.

Перша група інвесторів визначає можливий обсяг інвестиційних ресурсів з огляду на можливості реалізації емітованих ними цінних паперів. Для цієї групи інвесторів не виникає особливих проблем і з визначенням методів фінансування окремих інвестиційних програм, і з оптимізацією структури джерел формування інвестиційних ресурсів. У другій групі усе складніше. Тому в першій групі методичні підходи до розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів розглянемо більш детально для кожного етапу окремо.

На першому етапі розробки стратегії – визначення потреби загальним обсягом інвестиційних ресурсів – розрахунки проводяться послідовно у три стадії.

На першій стадії розраховується необхідний обсяг фінансових ресурсів для реального інвестування. Для цього у розрізі передбачених напрямів інвестиційної стратегії галузей підбираються необхідні об'єкти-аналоги, за якими розраховується вартість нового будівництва або придбання обладнання та машин.

Вартість будівництва нових об'єктів у цьому випадку зазвичай визначається за фактичними витратами на будівництво аналогічних об'єктів або за питомими капітальними вкладеннями на одиницю потужності.

Варто зазначити, що вартість будівництва становить тільки частину потреби в інвестиційних ресурсах, пов'язаних із введенням у дію нових об'єктів. До цієї вартості мають бути додатково передбачені вкладення в обігові активи нового підприємства. З урахуванням цих вкладень потреба в інвестиційних ресурсах під час введення в дію нового підприємства може бути визначена за формулою:

$$\Pi_p = 3\Pi_{\text{кв}}/\Pi B_{\text{оз}}, \quad (8.6)$$

де Π_p – загальний обсяг потреби в інвестиційних ресурсах у процесі будівництва та введення в дію нового об'єкта;

$3\Pi_{\text{кв}}$ – загальний обсяг потреби в капітальних вкладеннях для будівництва та обладнання нового об'єкта;

$\Pi B_{\text{оз}}$ – питома вага основних засобів у загальній сумі активів аналогічних компаній цієї галузі.

Вартість придбання обладнання та машин діючими підприємствами може бути визначена на підставі її оцінки такими методами:

а) на підставі чистої балансової вартості. Така оцінка базується на відніманні від загальної балансової вартості активів підприємства суми зобов'язань. Під час оцінювання враховуються індексована вартість основних фондів за вирахуванням їх зносу, фактична вартість матеріальних оборотних фондів, сума дебіторської та кредиторської заборгованості. Згідно з методикою оцінки вартості об'єктів, що приватизуються в Україні, розрахунок чистої балансової вартості підприємства може бути зроблений за формулою:

$$БВ_ч = ОЗ_3 + АН_с + ОбЗ_3 + ФР_{бз} + КВ_к + НБ_в, \quad (8.7)$$

де $БВ_ч$ – чиста балансова вартість підприємства;

$ОЗ_3$ – залишкова вартість проіндексованих основних засобів підприємства;

$АН_с$ – сума нематеріальних активів;

$ОбЗ_3$ – сума запасів матеріальних оборотних засобів за залишковою вартістю;

$ФР_{бз}$ – сума всіх форм фінансових ресурсів підприємства за мінусом заборгованості;

$КВ_к$ – капітальні вкладення;

$НБ_в$ – вартість незавершеного будівництва;

б) на підставі ринкової вартості. Цей метод оцінки базується на використанні даних про продаж у процесі приватизації аналогічних підприємств за конкурсом або на аукціонах. До розрахункової потреби в інвестиційних ресурсах для реального інвестування шляхом нового будівництва або придбання у необхідних випадках додається потреба в цих ресурсах для розширення, технічного переозброєння або реконструкції діючих об'єктів підприємства. Загальна потреба в інвестиційних ресурсах для реального інвестування диференціюється за окремими періодами реалізації інвестиційної стратегії.

На другій стадії визначення потреби розраховується необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для фінансових інвестицій. Розрахунок потреби базується на встановлених раніше співвідношеннях різних форм інвестування у прогнозованому періоді. Для кожного з таких періодів потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення фінансових інвестицій визначається за формулою:

$$П_ф = П_р / Ч_р * Ч_ф, \quad (8.8)$$

де $П_ф$ – потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення фінансових інвестицій;

$П_р$ – потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення реальних інвестицій;

$Ч_р$ – частка реальних інвестицій у передбачуваному періоді;

$Ч_ф$ – частка фінансових інвестицій у відповідному періоді.

Загальна потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення фінансових інвестицій визначається шляхом підсумовування потреби в них у першому (початковому) періоді та розмірів приросту цих ресурсів у кожному подальшому періоді.

На третій стадії визначення потреби встановлюється загальний обсяг необхідних інвестиційних ресурсів. Він розраховується шляхом підсумовування потреб в інвестиційних ресурсах для реального інвестування, потреби в цих ресурсах для здійснення фінансових інвестицій та суми резерву капіталу. Резерв капіталу передбачається зазвичай в розмірі 10–12 % від сукупної потреби в коштах для реального та фінансового інвестування.

На другому етапі розробки стратегії – вивчення можливостей формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел – розглядаються можливі джерела формування інвестиційних ресурсів з урахуванням специфіки діяльності певного підприємства.

Усі джерела формування інвестиційних ресурсів поділяються на три основні групи: власні, позикові, залучені.

До складу власних джерел належать:

- частина чистого прибутку, спрямована на виробничий розвиток;
- амортизаційні відрахування;
- страхова сума відшкодування збитків, викликаних втраченою майною;
- раніше здійснені довгострокові фінансові вкладення, строк погашення яких минає в поточному періоді;
- реінвестована шляхом продажу частина основних засобів;
- іммобілізована в інвестиції частина надмірних оборотних активів.

До складу позикових джерел входять:

- довгострокові кредити банків та інших кредитних інститутів;
- емісії облігацій компанії;
- цільовий державний кредит, спрямований на конкретний вид інвестування;
- податковий інвестиційний кредит;

- інвестиційний лізинг (довгострокова форма оренди машин та обладнання);
- інвестиційний селенг (передача власниками прав на використання їх майна за визначену плату).

До складу залучених джерел належать:

- емісія акцій компанії;
- емісія інвестиційних сертифікатів (інвестиційних фондів та компаній);
- внесок сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів до статутного фонду;
- безоплатно надані державними органами та комерційними структурами кошти на цільове інвестування.

На третьому етапі розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів визначаються методи фінансування окремих інвестиційних програм та проєктів, які дозволяють розраховувати пропорції у структурі джерел інвестиційних ресурсів. Зазвичай тут розглядаються п'ять основних методів фінансування окремих інвестиційних програм та проєктів: повне самофінансування; акціонування; кредитне фінансування; лізинг та селенг; змішане фінансування.

Четвертий етап – оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів є винятковим під час розробки стратегії їх формування. Необхідність такої оптимізації визначається тим, що розраховане співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел формування інвестиційних ресурсів може не відповідати вимогам фінансової стратегії компанії, підприємства та істотно знижувати рівень її фінансової стійкості.

У процесі оптимізації структури джерел формування інвестиційних ресурсів необхідно враховувати основні особливості кожної з груп джерел фінансування.

Внутрішні (власні) джерела фінансування характеризуються такими позитивними особливостями:

1. Простотою та швидкістю залучення.
2. Високою віддачею за критерієм норми прибутковості інвестованого капіталу, оскільки не вимагають сплати позикового відсотка в будь-яких його формах.

3. Істотним зниженням ризику неплатоспроможності та банкрутства підприємства у процесі їх використання.

4. Повним збереженням управління в руках первісних засновників компанії.

Разом з тим вони мають такі негативні чинники:

- обмежений обсяг залучення, а отже, й можливостей істотного розширення інвестиційної діяльності;

- обмеженість зовнішнього контролю за ефективністю використання власних інвестиційних ресурсів. Зовнішні джерела фінансування характеризуються такими позитивними особливостями:

- більшим обсягом можливого їх залучення, значно більшим за власні інвестиційні ресурси;

- більш дієвим зовнішнім контролем за ефективністю інвестиційної діяльності та реалізацією внутрішніх резервів.

Щодо негативних особливостей, то варто зазначити такі:

- складність залучення та оформлення;

- більш тривалий період залучення;

- необхідність надання відповідних гарантій (на платній основі) або застави майна;

- підвищення ризику банкрутства у зв'язку з несвоєчасним погашенням отриманих позик;

- втрата частини прибутку від підприємницької діяльності у зв'язку з необхідністю сплати позикового відсотка.

Основними критеріями оптимізації співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності є:

1. Забезпечення високої фінансової стійкості компанії.

2. Максимізація суми прибутку від інвестиційної діяльності, що залишається в розпорядженні первинних засновників компанії, за різних співвідношень внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування цієї діяльності.

Фінансова стійкість компанії у певний період визначається за допомогою показників управління фінансовими ресурсами:

- питомої ваги власного (акціонерного) капіталу в активах, що визначається відношенням загальної суми власного капіталу до загальної суми активів;

– коефіцієнта покриття інвестицій, що визначається відношенням суми власних коштів та довгострокових зобов'язань до обсягу активів балансу;

– питомої ваги позикових коштів в активах, що визначається відношенням загальної суми зобов'язань до загальної суми активів;

– частки довгострокової заборгованості в капіталі фірми, що визначається відношенням суми довгострокових боргових зобов'язань до суми власного (акціонерного) капіталу фірми;

– питомої ваги самофінансування інвестиційної діяльності, що визначається відношенням суми власних фінансових коштів, залучених до формування інвестиційних ресурсів, до загальної їх суми.

Максимізація суми прибутку за різних співвідношень внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності досягається у процесі розрахунку ефекту фінансового лівериджу. Цей ефект полягає у тому, що до норми прибутку на власний інвестований капітал прирощується прибуток, одержуваний завдяки використанню позикових коштів, незважаючи на їх платність.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
2. Як розраховується приведена вартість грошових потоків?
3. Дайте характеристику чистій приведеній вартості і як цей показник використовується у порівняльному аналізі грошових проєктів.
4. Як розраховується майбутня вартість грошових коштів?
5. Сутність інвестиційної стратегії.
6. Охарактеризуйте сутність інвестиційного портфеля.
7. Назвіть основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства.
8. Які основні критерії оцінки інвестиційної стратегії знаєте?

Тести

1. Приведена (теперішня) вартість – це:

- а) вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті;
- б) вартість грошових потоків, які виражені у різних валютах, в основній валюті;
- в) вартість активів приведена до єдиної вартості на поточну дату;
- г) вартість грошових активів, які належать до часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті.

2. Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називається:

- а) чистою приведеною вартістю;
- б) чистим приведеним доходом;
- в) ставкою дисконтування;
- г) чистою реалізаційною вартістю.

3. Якщо у певний проєкт терміном на 3 роки інвестовано кошти під 15 % річних, їхня майбутня вартість буде найбільшою за умови:

- а) щомісячного нарахування складних відсотків;
- б) щорічного нарахування складних відсотків;
- в) щомісячного нарахування простих відсотків;
- г) у будь-якому випадку за ставки 15 % річних майбутня вартість буде однаковою.

4. Основним критерієм під час проведення стратегічного аналізу інвестиційних проєктів є:

- а) досягнення ринкової стратегічної мети;
- б) отримання найменшої чистої приведеної вартості;
- в) отримання найбільшої майбутньої вартості;
- г) мінімальний обсяг початкових інвестицій.

5. Стратегія формування інвестиційних ресурсів покликана забезпечити:

а) стабільну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, найбільш ефективно використання власних фінансових ресурсів, а також фінансову стійкість компанії в довгостроковій перспективі;

б) стабільну інвестиційну діяльність, а також фінансову залежність компанії від інвестицій у довгостроковій перспективі;

в) найбільш ефективно використання фінансової стійкості компанії в довгостроковій перспективі;

г) оптимізацію структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

6. До складу власних джерел належать:

а) амортизаційні відрахування;

б) емісії облігацій компанії;

в) емісія акцій компанії;

г) інвестиційний лізинг.

7. До складу позикових джерел не належать:

а) довгострокові кредити банків та інших кредитних інститутів;

б) емісії облігацій компанії;

в) емісія акцій компанії;

г) інвестиційний лізинг.

8. До складу залучених джерел не належать:

а) емісія акцій компанії;

б) емісії облігацій компанії;

в) внесок сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів до статутного фонду;

г) безоплатно надані державними органами та комерційними структурами кошти на цільове інвестування.

9. Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проєкту здійснюється за:

- а) тими грошовими потоками, які цей проєкт породжують;
- б) тими грошовими витратами, які несе підприємство;
- в) зіставленням неочікуваних грошових потоків у довгострокових періодах;
- г) тими грошовими потоками у довгостроковій концепції вартості грошей.

10. Стратегічні інвестиційні ресурси – це:

- а) кошти, які підприємство може мобілізувати, крім тих коштів, які витрачаються на забезпечення короткотермінової рентабельності;
- б) кошти, які підприємство вкладає в розробку нових стратегій та на мобілізування рентабельності;
- в) кошти, які компанія вкладає у нові стратегічні господарські підрозділи;
- г) отримані від стратегічних інвестицій доходи для господарських підрозділів.

Задачі

Задача 1

Газотранспортна компанія «Газтранс» уклала контракт з підприємством «Бескиди» на поставку певної кількості газу впродовж 10 років. Компанія, проаналізувавши свої можливості, дійшла висновку, що без реконструкції газопроводу вона не зможе виконати контрактні зобов'язання повним обсягом.

Аналітику компанії доручено розглянути два варіанти реконструкції газопроводу. Жоден з них не вплине на щорічну пропускну здатність газопроводу, яка дорівнює 1 тис. м³. Дохід, який отримує компанія від експлуатації газопроводу, у перший рік дорівнює 9 тис. грн за кожну 1 тис. м³. Ця сума буде щорічно збільшуватися на 3 %.

Обидва проєкти мають середній ступінь ризику. Ставка дисконтування дорівнює 15 %. Усі затрати припадають на кінець року.

Перший варіант достатньо добре вивчений технічно і характеризується такими показниками:

1. Витрати на техніко-економічні дослідження, проведені упродовж попереднього року, становили 3 млн грн.

2. Витрати на реконструкцію, млн грн у табл. 8.2:

Таблиця 8.2

1-й рік	2-й рік	3-й рік
8,0	10,0	12,0

3. Експлуатаційні витрати, млн грн у табл. 8.3:

Таблиця 8.3

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10 рік
2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,3	4,7

Другий варіант також можна здійснити технічно, але вимагає додаткових досліджень. Він характеризується такими показниками:

1. Техніко-економічні дослідження. Частина робіт на суму 2,4 млн грн проведена упродовж минулого року, а частина вартістю 0,6 млн грн повинна бути виконана упродовж поточного року.

2. Витрати на реконструкцію, млн грн у табл. 8.4:

Таблиця 8.4

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
7,0	8,0	9,0	6,0

3. Експлуатаційні витрати, млн грн у табл. 8.5:

Таблиця 8.5

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10 рік
2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,3	4,7

Необхідно підрахувати витрати, які потрібно здійснити під час реалізації кожного з варіантів реконструкції, визначити їх приведену вартість і чисту приведену вартість. Який з проєктів є кращим з погляду чистої приведеної вартості?

Задача 2

Компанія «Дар» збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 200 тис. грн у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- 1) облігації з терміном погашення 3 роки і відсотковою ставкою 13 % (нарахування відсотків здійснюється наприкінці року);
- 2) депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12 % (нарахування відсотків здійснюється щомісячно).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

Задача 3

Порівняйте альтернативні інвестиційні проєкти за ставками дисконтування 10 і 15 %, заповніть таблицю 8.6 та зробіть висновки. Початкові інвестиції є однаковими (1,2 млн грн).

Таблиця 8.6

Інвестиція А, тис. грн				Інвестиція В, тис. грн			
Рік	Обсяг	PV (10 %)	PV (15 %)	Рік	Обсяг	PV (10 %)	PV (15 %)
1	600			1	1000		
2	700			2	700		
3	800			3	600		
4	900			4	500		
Разом	х			Разом	х		
	NPV				NPV		

ТЕМА 9

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ФІНАНСОВИХ ПОТРЕБ

- 9.1. Сутність і завдання фінансової стратегії.
- 9.2. Засади формування і реалізації фінансової стратегії.
- 9.3. Прогноз фінансових показників діяльності підприємства.
- 9.4. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.

9.1. Сутність і завдання фінансової стратегії

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства. Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. Зі свого боку фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макрорівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства.

Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів і фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку і спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії варто враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення основної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

9.2. Засади формування і реалізації фінансової стратегії

Основну роль у розробці стратегічного плану підприємства відіграє фінансова стратегія. Поряд з іншими функціональними стратегіями: виробничою, маркетинговою, інноваційною та іншими – вона може розглядатись також як функціональна стратегія. З точки зору розвитку підприємства фінансова стратегія є ключовою. Усі складові стратегії підприємства є параметрами чи детермінантами фінансової стратегії.

Формування і реалізація фінансової стратегії підприємства включає такі складові:

- механізми внутрішнього регулювання окремих аспектів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства;
- ринковий механізм регулювання діяльності з розробки і реалізації фінансової стратегії;
- механізми державного правового і нормативного регулювання фінансової діяльності підприємства;
- інформаційне забезпечення процесів стратегічного планування й управління фінансовою діяльністю;

- методи фінансового управління підприємства, які використовуються у процесах розробки і реалізації фінансової стратегії;
- сукупність фінансових важелів, які забезпечують реалізацію фінансової стратегії.

Формування фінансової стратегії як основи фінансового плану підприємства базується на використанні внутрішніх інструментів. До них можна віднести:

- традиційні інструменти фінансового управління: фінансовий аналіз, бюджетування, антикризове управління;
- механізми фінансової реструктуризації: ліквідація нерентабельних, неплатоспроможних структур підприємства, контроль за витратами грошових коштів, управління видатками виробництва, інтеграція капіталу з іншими підприємствами;
- інструменти ринку фінансових послуг: факторинг, страхування, лізинг.

Під зовнішніми механізмами та інструментами розуміють регулятори взаємовідносин, які являють собою зміни і доповнення до правил взаємодії, що формуються на макроекономічному рівні.

До інструментів, які підтримують процедури формування і реалізації фінансової стратегії розвитку належать:

- методи виконання окремих кроків загального процесу формування і реалізації фінансової стратегії розвитку;
- моделі фінансового механізму підприємства, інноваційних процесів, які впливають на формування і реалізацію фінансової стратегії.

Серед внутрішньокорпоративних фінансових інструментів реалізацію стратегії забезпечують методи фінансового планування та управління підприємства (гнучкого бюджету, відсотка від продаж, аналізу беззбитковості, управління видатками), а також ситуаційні плани.

Метод гнучкого бюджету передбачає визначення капітальних витрат за проектами програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів видатків, які використовують як базу для визначення показників діяльності підприємства, наприклад обсяг робіт з інноваційного розвитку. Ефективність розробленої

фінансової стратегії, забезпечення її реалізації залежить від якості діяльності організаційної структури фінансових служб підприємства, а отже, організаційну структуру фінансово-економічного управління підприємства можна вважати внутрішньокорпоративним інструментом формування і реалізації стратегії. Визначення структурних компонентів, їх функцій становить розробку такого виду організаційного механізму.

Метод відсотка від продаж може бути використаний для отримання оцінок кожного елементу прогнозованого бюджету та звіту про прибутки і збитки, які визначаються з огляду на заплановані обсяги продаж. Як відправні відсоткові відношення, вибираються відношення, які мають місце в поточній діяльності або отримані за ретроспективними даними, або відображаючи бажаний стан з точки зору системи менеджменту. Цей метод дозволяє визначити склад балансу і звіту про прибутки та збитки.

Метод беззбитковості – метод аналізу точки розриву, що дозволяє визначити обсяги виробництва і продажу, які задовольняють умовам беззбитковості отримувати інформацію для вирішення цільових розмірів прибутку, забезпечувати гнучкість довгострокових фінансових планів за рахунок можливостей варіації різноманітних видів витрат, цін, обсягів продажу.

Метод управління видатками базується на самоузгодженій діяльності структурних підрозділів підприємства. В основі цього методу лежать три принципи: напівфабрикатний метод обліку витрат, системна діяльність основного економічного управління підприємством і використання мотиваційних установок окремих виробництв, які виділені в самостійні центри відповідальності. Цей метод ефективно використовується для вже сталої номенклатури підприємства і може розповсюджуватися на управління видатками за крупними контрактами. Кожний центр відповідальності може брати участь в одному або декількох контрактах (проектах) підприємства.

Механізми адаптації планів підприємства до зовнішніх умов доцільно будувати на основі ситуаційних планів. Традиційно ситуаційні плани розглядались як методичний прийом забезпечення гнучкості загальнокорпоративної стратегії. Ситуаційний план у

деякому розумінні є антиподом стратегічного плану. У ситуаційному плані передбачається, що певні передбачення, прогнози у стратегічному плані не враховуються. Ситуаційний план може ефективно використовуватися як механізм підтримки реалізації фінансової стратегії. З огляду на це ситуаційний план повинен визначити ті можливі або необхідні зміни, які мають бути здійснені щодо загальної стратегії, цілей і фінансових субстратегій підприємства.

Процес розробки і реалізації фінансової стратегії включає такі етапи:

- аналіз нинішньої стратегії;
- формування бізнес-планів за новими проєктами;
- огляд та оцінювання проєктів;
- формування механізмів фінансових стратегій;
- оцінювання фінансових потоків;
- прогноз параметрів ринкового середовища;
- формування сценаріїв трансформації середовища;
- аналіз інноваційних ситуацій;
- реалізація фінансової стратегії.

Одним з ключових елементів системи формування і реалізації фінансової стратегії підприємства є бізнес-план, який виступає одним з управлінських механізмів реалізації стратегії. Бізнес-план – це документ, який дозволяє зменшити слабкі сторони стратегічного плану, спланувати дії функціональних підрозділів підприємства та забезпечити їх взаємозв'язок, оцінити технічні, ресурсні та фінансові можливості, забезпечити гнучкість, мобільність і швидку реакцію на зміни середовища. Бізнес-план – важливий елемент стратегічного планування. На основі прийнятого бізнес-плану, складеного з урахуванням аналізу фінансового стану підприємства, розробляють і ухвалюють рішення в системі управління його фінансовими ресурсами.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною з огляду на необхідність ухвалення рішень у ринкових умовах. Тут основна увага приділяється визначенню поточного стану суб'єкта господарської діяльності. Пріоритетним у цьому напрямі досліджень є передусім обґрунтований прогноз

напрямів розвитку підприємства, розроблення конкретних рекомендацій щодо недопущення можливих помилок і прорахунків і лише потім – константування фактичного стану справ. Насамперед потрібно визначити фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію відносної цілеспрямованої зміни його фінансово-господарського стану в довготерміновій перспективі, сформованій на базі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному і наступних періодах.

Вибір оптимальних фінансових стратегій діяльності підприємства передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників, яке охоплює усі аспекти фінансово-господарського стану. Ретроспективний аналіз за декілька послідовних звітних періодів дає можливість для виявлення тенденцій розвитку підприємства, а це дає змогу формуванню перспективних фінансових стратегій його діяльності.

9.3. Прогноз фінансових показників діяльності підприємства

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких, відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку, дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства. Розробка усіх видів управлінських рішень неможлива без використання системи показників, за допомогою яких можуть бути реалізовані логіка, принципи та методичні підходи стратегічного аналізу і подальшого довгострокового та короткострокового планування.

Під показником у стратегічному аналізі варто розуміти кількісно-якісні характеристики соціально-економічних явищ, факторів і процесів, які відбуваються у бізнесі. Причому якісна сторона його відображає сутність явищ або процесів у конкретних умовах місця і часу, а кількісна – розмір, абсолютну або відносну величину.

Система прогнозних показників повинна відповідати таким основним вимогам:

- єдність та обов'язковість показників для цього рівня прогнозування;
- здатність до агрегування і дезагрегування;
- мати одиниці вимірювання; забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування об'єктів прогнозування;
- бути гнучкою, здатною до адаптації та відображення всіх змін стану об'єкта прогнозування.

Кількість показників, які використовуються у прогнозах, повинна бути обмеженою.

У стратегічних оцінках розрізняють такі основні групи показників: кінцеві і проміжні; натуральні та вартісні; абсолютні і відносні; регламентовані, розрахункові й інформаційні.

У сучасному ринковому господарюванні надзвичайно велику роль відіграють вартісні показники. Вони відображають загальні результати діяльності підприємства, дають змогу забезпечувати взаємну узгодженість усіх видів прогнозів, визначити напрями розвитку підприємства. За допомогою вартісних показників у прогнозній системі обліку і звітності розробляються господарські операції; визначаються обсяги та структура реалізації продукції; прогнозуються доходи, витрати і кінцеві результати діяльності; складаються прогнозний баланс та звіт про фінансові результати.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи та способи прогнозування мають бути достатньо динамічними для того, щоб своєчасно врахувати ці зміни.

Результатом фінансового прогнозування є розробка трьох основних документів:

- прогноз звіту про прибутки та збитки;
- прогноз руху грошових коштів (баланс грошових потоків);
- прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

9.4. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів

У зарубіжних країнах менеджери й аналітики багатьох компаній складають не тільки фінансову звітність за минулий рік, але й проєктовані фінансові звіти на наступний рік (або декілька років).

Ці документи призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам (наприклад кредитним установам для отримання позик).

Зокрема, в США кредитори зазвичай вимагають від потенційних позикоотримувачів подання проєктованих фінансових звітів, які висвітлюють очікувані фінансові результати компанії упродовж терміну позики. Деякі кредитори вимагають також копії проєктованих звітів за минулі роки для того, щоб зіставити передбачення керівництва і фактичні результати компанії.

Упродовж останніх років подібні вимоги виставляють також окремі банки європейських країн, які працюють з потужними корпоративними клієнтами. Крім того, проєктовані фінансові звіти включаються у фінансовий розділ бізнес-планів, що розробляються для залучення інвестицій як великими, так і дрібними компаніями.

Проєктована фінансова звітність, як правило, включає: звіт про прибутки і збитки (звіт про фінансові результати), баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби у зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди (квартал, рік або декілька років).

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

Першим етапом є прогнозування такого показника, як дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ця операція є ключовою і певною мірою визначальною для підготовки проєктованих фінансових звітів у цілому – прогноз обсягу реалізації є відправною точкою для розрахунку показників звіту про фінансові результати та балансу.

Другим етапом є підготовка проєктованого звіту про фінансові результати, що обумовлено необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства і може бути реінвестований у виробництво, тобто спрямований на покриття майбутніх фінансових потреб.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу – або на основі відсотка зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції (так званий метод відсотка від продажу), або незалежно.

Дохід (виручка) від реалізації продукції коригується шляхом вирахування податку на додану вартість, акцизного збору та інших необхідних вирахувань, а також собівартості реалізованої продукції, після чого отримується проєктований валовий прибуток (збиток).

Надалі валовий прибуток (збиток) змінюється на суму операційних, фінансових доходів (додаються) і витрат (віднімаються), податку на прибуток (віднімається). Відмінністю проєктованого звіту про фінансові результати від звичайного є врахування прогнозу використання чистого прибутку для визначення такого показника, як доповнення до нерозподілених прибутків. Це пояснюється тим, що у розділі I «Фінансові результати» ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» останнім показником є чистий прибуток (збиток), а проєктований звіт повинен завершуватися визначенням суми, яка може бути реінвестована у виробництво (чистий прибуток мінус використання чистого прибутку).

Крім того, розділи II «Елементи операційних витрат» і III «Розрахунок показників прибутковості акцій» у проєктованому звіті про фінансові результати можуть не наводитися. Отже, проєктований і звичайний звіти про фінансові результати значно не ідентичні.

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

У випадку якщо в проєктованому балансі актив перевищує пасив, різниця між ними являє собою так звані додатково необхідні фонди (далі – ДНФ). Ця сума показує потребу у додатковому фінансуванні або за рахунок збільшення власного капіталу, або шляхом збільшення довгострокових і поточних зобов'язань. Вказана операція виконується на четвертому етапі і називається утворенням ДНФ з розподілом за статтями.

Іноді додатково необхідні фонди набувають від'ємного значення, коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу. Тоді в проєктованому балансі збільшують одну або декілька статей оборотних (рідше необоротних) активів. Як правило, на практиці надають перевагу збільшенню статей грошових коштів та їх еквівалентів.

Статті, що використовуються для балансування (збільшуються внаслідок утворення ДНФ), називаються регуляторними. Кожна з них прогнозується індивідуально і прямо не залежить від прогнозу обсягів реалізації продукції чи послуг.

Завданням стратегічного аналізу є вибір оптимального рішення щодо утворення ДНФ за певних значень статей проєктованої фінансової звітності. Прогнозування статей проєктованої звітності може здійснюватися за допомогою багатьох методів, які полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів і відрізняються один від одного точністю і формою представлення результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних. За принципами формування прогнозу виділяють три групи методів: екстраполяцію, моделювання й експертні оцінки.

Різноманітність методів підготовки проєктованих фінансових звітів обумовлюється потребами користувачів стратегічної фінансової інформації, основними серед яких є керівники підприємства. Проєктовані звіти фактично відображають уявлення адміністрації про те, як саме підприємство буде функціонувати у майбутньому з урахуванням можливих змін в економічних, соціальних, політичних, правових і конкурентних реаліях. Для аналітиків, які безпосередньо займаються підготовкою стратегічної фінансової інформації для підтримки прийняття рішень, важливим аспектом професійної підготовки є володіння базовим інструментарієм створення, обробки та аналізу проєктованих фінансових звітів в умовах невизначеності. Вміння підготувати проєктовані фінансові звіти і вибрати оптимальну

фінансову стратегію на майбутнє є запорукою уникнення помилок у бізнесі, основою для управління фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства.

Одним з основних завдань, які вирішуються під час підготовки проєктованого звіту про фінансові результати, є визначення тієї частини ДНФ, що може бути утворена з внутрішніх джерел упродовж наступного часового періоду.

Серед власних джерел фінансування варто виділяти чистий прибуток і накопичені амортизаційні відрахування. Найскладнішим завданням є прогнозування величини чистого прибутку, частина якого (реінвестований прибуток) є джерелом покриття майбутніх фінансових потреб.

Для того щоб правильно скласти проєктований звіт про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу, необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені і регульовані.

Автоматично утворені статті (показники) утворюються внаслідок здійснення запланованої виробничої діяльності і змінюються пропорційно обсягу продажу.

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу; для їх кількісного визначення використовуються інші методи (наприклад експертні оцінки).

Приблизна класифікація статей звіту про фінансові результати, який відповідає П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», дозволяє попередньо визначити, які статті необхідно змінювати на той саме відсоток, що й дохід (виручку) від реалізації, а які варто прогнозувати окремо (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

**Класифікація статей проєктованого звіту
про фінансові результати**

Назва статті (групи статей)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
Дохід (виручка) від реалізації	+	—
Собівартість реалізованої продукції	+	—
Операційні доходи і витрати	+	—
Фінансові доходи, витрати і втрати	—	+
Інші доходи і витрати	—	+
Надзвичайні доходи і витрати	не плануються	

До таблиці не включені статті, які є розрахунковими (розраховуються за допомогою арифметичних операцій на основі інших статей): валовий прибуток чи збиток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності тощо.

Першим показником, що включається до звіту, є дохід (виручка) від реалізації продукції. Цей показник є фінансовим узагальненням прогнозів обсягу реалізації, які спочатку отримують у натуральних одиницях виміру, а потім перераховують у грошовий вимірник.

Важливим під час проведення аналізу є визначення прогнозованої ціни для кожного виду продукції. Припущення про можливі зміни цін у межах горизонту прогнозів повинні бути належно обґрунтовані. Для перевірки цих припущень можна, наприклад, зіставити прогнозовані ціни на продукцію з цінами конкурентів.

Під час складання проєктованого звіту про фінансові результати надзвичайні доходи і витрати не прогнозуються. Тому прибуток (збиток) до оподаткування фактично є фінансовим результатом від звичайної діяльності.

Доповнення до нерозподіленого прибутку є частиною чистого прибутку, яка спрямовується на покриття майбутніх фінансових потреб і додається до статті «Нерозподілений прибуток проєктованого балансу».

В Україні під час підготовки проєктованого звіту про фінансові результати необхідно враховувати можливі зміни ставок ПДВ чи акцизного збору у прогнозному періоді.

Після завершення підготовки проєктованого звіту про фінансові результати, який є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період, складається проєктований баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства.

Стратегічний аналіз показників проєктованого балансу доцільно починати з вивчення припущень, використаних під час його підготовки. Якщо для отримання першого прогнозу було застосовано метод відсотка від продажу, припускається, що під

час максимального використання наявних ресурсів (активів) разом із зростанням обсягів реалізації має пропорційно зростати ряд статей балансу, зокрема нематеріальні активи, основні засоби, запаси, дебіторська і кредиторська заборгованість, грошові кошти. Подібне припущення має раціональну основу, оскільки для забезпечення більших обсягів виробництва потрібні нові основні фонди; для забезпечення реалізації більшої кількості товарів необхідно збільшувати товарні запаси та ін. З іншого боку, зміна статей балансу у грошовому вимірнику далеко не завжди відбувається пропорційно зміні обсягів реалізації. Тому метод відсотка від продажу може бути придатним лише для складання «чорнового» варіанта проєктованого балансу.

Статті проєктованого балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені і регульовані (аналогічно класифікації показників проєктованого звіту про фінансові результати).

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

- вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;
- деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов'язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів;
- будь-яка нестача має фінансуватися із зовнішніх джерел шляхом отримання позик, продажу акцій нового випуску тощо.

Якщо розглядати структуру балансу, визначену П(С)БО 2 «Баланс», то класифікація статей на автоматично утворені і регульовані може бути такою, яка запропонована у табл. 9.2.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) утворюється на основі проєктованого звіту про фінансові результати.

До складу регульованих статей проєктованого балансу доцільно включати ті статті, які вимагають прийняття окремих фінансових рішень. Наприклад, довгострокові фінансові інвестиції не можуть бути прямо пов'язані з обсягом реалізації і повинні регулюватися окремо. Те саме стосується величини власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Регульовані статті у подальшому використовуються під час розподілу додатково необхідних

фондів (ДНФ), які у зарубіжній літературі іноді називаються «корком». «Корок» є невідомою змінною величиною, яка визначає потребу у фондах або надлишок фондів на дату складання проєктованого балансу.

Таблиця 9.2

Класифікація статей проєктованого балансу

Назва статті (розділу балансу)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
АКТИВ		
Необоротні активи (без довгостр. фін. інвест.)	+	–
Довгострокові фінансові інвестиції	–	+
Оборотні активи	+	–
Витрати майбутніх періодів	+	–
ПАСИВ		
Власний капітал (без нерозпод. прибутку)	–	+
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	–	+
Забезпечення наступних витрат і платежів	–	+
Довгострокові зобов'язання	–	+
Поточні зобов'язання	+	
Доходи майбутніх періодів	+	–

Для визначення потреби у фінансових ресурсах (фондах) або їх надлишку потрібно зіставити актив і пасив проєктованого балансу. Ці величини майже завжди будуть відрізнятися, оскільки під час складання проєктованого балансу принцип подвійного запису не застосовується.

Прийняття організацією рішення про залучення фінансових ресурсів залежить від впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних належать: вплив макросередовища, а саме: політичної, правової, загальноекономічної, компоненти, загальний рівень ділової активності, умови і ставки кредитування. Основними суб'єктивними чинниками, що впливають на стратегічні рішення щодо залучення коштів, є: тип організації, сфера діяльності, мета залучення коштів, ефективність інвестиційного проєкту, ступінь загальної рентабельності, рівень платоспроможності і кредитоспроможності підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Сутність проєктованих фінансових звітів.
2. Як визначається величина додатково необхідних фондів?
3. Назвіть методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності.
4. Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу і як класифікуються його статті?
5. Дайте характеристику методиці підготовки проєктованого балансу за допомогою методу відсотка від продажу.

Тести

1. Фінансова політика підприємства поділяється на:

- а) податкову, цінову, амортизаційну, дивідендну, інвестиційну;
- б) податкову, цінову, амортизаційну, бухгалтерську, інвестиційну;
- в) податкову, цінову, амортизаційну, прибуткову, інвестиційну;
- г) податкову, цінову, емісійну, дивідендну, інвестиційну.

2. Якщо в проєктованому балансі пасив перевищує актив, то для досягнення балансу необхідно:

- а) збільшити одну або декілька статей оборотних активів;
- б) використати метод «червоне сторно»;
- в) збільшити власний капітал;
- г) збільшити довгострокові та поточні зобов'язання.

3. Основні власні джерела фінансування:

- а) чистий прибуток і накопичені амортизаційні відрахування;
- б) чистий прибуток і виручка;
- в) власний капітал;
- г) довгострокові та поточні зобов'язання.

4. Одним із завдань фінансової стратегії є:

- а) фінансове забезпечення організаційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- б) механізм державного, правового й інформативного регулювання;
- в) організація фінансової операційної, інвестиційної діяльності;
- г) фінансова політика, державні акти, фінансова стратегія.

5. Процес розроблення і реалізації фінансової стратегії включає такі етапи:

- а) оцінювання фінансових потоків, формування механізмів фінансової стратегії;
- б) аналіз бізнес-планів минулих періодів, огляд та оцінювання фінансових потоків;
- в) прогноз параметрів ринкового середовища, огляд нормативних актів;
- г) аналіз інноваційних ситуацій, сукупність фінансових важелів.

6. Система прогнозних показників відповідає вимогам:

- а) єдність і обов'язковість показників для цього рівня прогнозування, здатність до агрегування і дезагрегування;
- б) соціально-економічні явища та процеси, гнучкість агрегування;
- в) здатність до агрегування і дезагрегування, логічні принципи та ринкові явища;
- г) гнучкість змін стану об'єкта, довгострокове планування.

7. Результатом фінансового прогнозування є розробка прогнозних документів, таких як:

- а) звіт про прибутки і збитки, баланс грошових потоків, баланс активів і пасивів;
- б) звіт про фінансові результати, звіт про затрати капіталу, баланс активів і пасивів;
- в) звіт про прибутки, звіт про рух грошових коштів, баланс збитків і прибутків;
- г) звіт про доходи і витрати, баланс активів і пасивів, баланс грошових одиниць.

8. Додатково необхідні фонди – це:

- а) потреба у додатковому фінансуванні за рахунок збільшення власного капіталу або за рахунок збільшення зобов'язань;
- б) непокрита частина власного капіталу – неоплачений капітал;
- в) частина основних фондів, яка має бути поповнена для забезпечення прогнозованого зростання продажу;
- г) фонди, які необхідно залучити для посилення ліквідності.

9. У проєктованому звіті про фінансові результати до автоматично утворених статей належать:

- а) дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції;
- б) фінансові доходи і витрати, інші доходи і витрати;
- в) дохід від реалізації, інші доходи і витрати;
- г) операційні доходи і витрати, інші доходи і витрати.

10. До регульованих статей проєктованого балансу належать:

- а) довгострокові зобов'язання, довгострокові фінансові інвестиції;
- б) довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання;
- в) довгострокові фінансові інвестиції, доходи майбутніх періодів;
- г) довгострокові зобов'язання, доходи майбутніх періодів.

Задачі

Задача 1

Результати діяльності і фінансовий стан компанії «Бета» подані у звіті про фінансові результати за 202х рік та балансу станом на 01.01.202(х+1) (табл. 9.3 і 9.4).

Таблиця 9.3

**Звіт про фінансові результати компанії «Бета»
за 202х рік, млн грн**

Статті	202х рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції	300
(-) ПДВ (20 %)	50
Чистий дохід від реалізації продукції	250
(-) Собівартість реалізованої продукції	175
Валовий прибуток (збиток)	75
(-) Адміністративні витрати	25
(-) Витрати на збут	13
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	37
(+) Фінансові доходи	4
(-) Фінансові витрати	11
Прибуток (збиток) до оподаткування	30
(-) Податок на прибуток (30 %)	9
Чистий прибуток (збиток)	21
(-) Оголошені дивіденди	8
Доповнення до нерозподіленого прибутку	13

Таблиця 9.4

Баланс компанії «Бета» на 01.01.201(х+1), млн грн

Статті	01.01.202(х+1)
Основні засоби	100
Довгострокові фінансові інвестиції	25
Запаси	43
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63
Грошові кошти у національній валюті	19
= Актив	250
Статутний капітал	80
Резервний капітал	25
Нерозподілений прибуток	15
Довгострокові кредити банку	55
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	6
= Пасив	250

Аналітики компанії під час підготовки проєктованих фінансових звітів вирішили застосовувати метод відсотка від продажу (9 %). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Розмір оголошених дивідендів приймається на рівні 10 млн грн. Інші статті змінюються пропорційно зміні доходу (виручки) від реалізації. Для розподілу ДНФ (якщо значення буде позитивним) можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у пропорції 50, 30, 20 %, відповідно.

Необхідно скласти проєктований звіт про фінансові результати на 202(x+1) рік та проєктований баланс станом на 01.01.202(x+2), використовуючи перераховані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди (ДНФ), розподілити їх між балансуючими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Задача 2

Проаналізуйте, які зміни відбудуться у проєктованих фінансових звітах компанії «Бета» (у попередній задачі) за умови, що відсоток зростання продажу представлено не у вигляді детермінованого числа (9 %), а у вигляді діапазону 8–10 %.

ТЕМА 10

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.

10.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності.

10.3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

10.4. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу.

10.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень

Усі управлінські рішення, які приймаються менеджерами, можуть бути умовно поділені на декілька видів:

- організаційні (запрограмовані або незапрограмовані);
- компромісні;
- інтуїтивні;
- рішення, що базуються на судженнях;
- раціональні рішення.

Організаційне рішення – це вибір, який має зробити керівник для того, щоб виконати покладені на нього обов'язки. Мета організаційного рішення полягає у забезпеченні просування підприємства до поставлених стратегічних цілей.

Серед організаційних рішень можна виділити запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають найвищий рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор приймає рішення про інвестування надлишку готівки у ті цінні папери, які забезпечують найвищий рівень дохідності. У цьому випадку критерій вибору є запрограмованим, оскільки саме таке, а не інакше, рішення повинен прийняти фінансовий директор для того, щоб добре виконати покладені на нього обов'язки.

Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються тоді, коли важко передбачити усі наслідки.

На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризику, оскільки при цьому добре видно результати усіх попередніх рішень, можна адекватно оцінити логіку мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.

У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є **компромісним рішенням**, тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки). Наприклад, фінансовий директор може погодитися знизити ставку оголошених дивідендів для того, щоб профінансувати рекламну кампанію фірми, пов'язану з прощтовхуванням нового товару. Без сумніву, подібне рішення може призвести до тимчасового погіршення фінансових показників, але у стратегічному аспекті принесе більше користі, ніж завдасть шкоди.

Отже, саме компромісні рішення мають на меті зменшення ризику до найнижчої можливої межі, тобто потенційно є найменш ризиковими.

У процесі прийняття управлінських рішень велике значення має вплив психологічних факторів. Керівники часто приймають **інтуїтивні рішення** – вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний. Якщо інтуїтивні моменти присутні у процесі прийняття стратегічних рішень, то оцінити його ризик досить важко. У будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається набагато більш ризикованим, ніж **рішення, побудоване на судженнях** – вибір, обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом.

Найвищий пріоритет з погляду ефективності мають **раціональні рішення**, які обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

Якщо узагальнити вимоги, які висуваються до стратегічних управлінських рішень, їх можна сформулювати так: найважливішим критерієм є якість управлінського рішення.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Якість управлінського рішення може оцінюватися за такими параметрами:

- показником ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

- ступенем ризику вкладення інвестицій;

- імовірністю реалізації рішення з показників якості, витрат і термінів здійснення;

- ступенем адекватності (або ступенем точності прогнозу) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

Якість стратегічного управлінського рішення залежить від багатьох факторів (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Фактори, що впливають на якість стратегічного управлінського рішення

Першим з них є правильно сформульована проблема, яка зі свого боку визначається стратегією підприємства. Водночас стратегія не може вважатися єдиним визначальним чинником у процесі

прийняття стратегічного управлінського рішення, оскільки початкові рішення часто змінюються залежно від конкретної ситуації.

Перед прийняттям управлінського рішення менеджер повинен визначити перелік альтернативних способів вирішення проблеми. Вибір оптимальної альтернативи та її оцінка на стратегічному рівні управління має здійснюватися або самим менеджером, або експертами-аналітиками.

Процес прийняття рішення вимагає логічного і впорядкованого, тобто системного, підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю перетворення їх у життя.

З усіх доступних альтернатив менеджеру необхідно вибрати рішення, яке дозволить досягнути певної стратегічної мети найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами. Альтернативність управлінських рішень може мати різну форму:

- стандартне рішення, під час прийняття якого існує фіксований набір альтернатив;
- бінарне рішення («так» або «ні»);
- багатозначне альтернативне рішення (існує досить широкий, а іноді необмежений, принаймні теоретично, вибір альтернатив);
- інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно діяти, але прийнятних альтернатив немає.

Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є підвищення ступеня об'єктивності та забезпечення врахування всіх важливих даних у комплексі. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом, який змушує менеджера чи аналітика збирати дані, а потім «фільтрувати» їх шляхом критичного виключення, то процес прийняття стратегічних управлінських рішень вимагає створення бази даних, яка потім використовується для відсівання та виключення небажаних альтернатив.

Як приклад, можна викласти основні дії в процесі прийняття управлінських рішень: формулювання завдання, визначення критеріїв, визначення можливих альтернатив, порівняння альтернатив, визначення ризику та його оцінка, прийняття рішення.

10.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності

Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища, які можуть розглядатися як можливості чи загрози для підприємства у майбутньому, може здійснюватися на основі певних гіпотез (припущень), які можна поділити на дві категорії:

1. Гіпотези про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (стан визначеності).

2. Гіпотези про множинні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (стан невизначеності).

Вибір певної гіпотези перед початком аналізу обумовлюється рядом міркувань, пов'язаних з метою, наявністю необхідної інформації та вимогами до результатів аналізу.

Якщо було обрано гіпотезу про прийняття стратегічних рішень на основі однозначних очікувань майбутнього стану зовнішнього середовища, аналітики можуть по-різному будувати процес дослідження. Відмінність між різними підходами полягає у визначенні цілей аналізу. На практиці може існувати декілька варіантів:

1. Визначається одна основна мета. У цьому випадку ця мета задається у вигляді екстремуму, а оптимальне рішення можна знайти, визначивши варіант, за яким максимізується (або мінімізується) цільова функція у разі дотримання визначених обмежень або додаткових цілей. Аналітики можуть розв'язати відповідну задачу за допомогою методів лінійного програмування.

Наприклад, компанія «Малиновий дзвін» виготовляє три види продукції. Процес виробництва складається з трьох технологічних операцій. На рис. 10.2 показано технологічну схему виробництва видів продукції № 1, № 2 і № 3.

Під час виготовлення виробу № 2 технологічна операція 2 не виконується, а під час виготовлення виробу № 3 застосовуються тільки 1 і 2 технологічні операції. У прямокутниках на рис. 10.2 вказано тривалість технологічних операцій під час виготовлення виробів кожного виду.



Рис. 10.2. Технологічна схема виробництва виробів

Оскільки ці технологічні операції застосовуються компанією і для інших виробничих цілей, фонд робочого часу, впродовж якого операції 1, 2 і 3 можуть бути застосовані для виробництва виробів, що розглядаються, обмежено такими граничними значеннями (на добу):

- для першої операції – 430 хв;
- для другої операції – 460 хв;
- для третьої операції – 420 хв.

Вивчення ринку збуту показало, що очікуваний прибуток від продажу одного виробу видів № 1, № 2 і № 3 становить 3, 2 і 5 грн, відповідно. Який є найвигідніший добовий обсяг виробництва кожного виду продукції?

Нехай X_1 – кількість виробів № 1, X_2 – кількість виробів № 2, X_3 – кількість виробів № 3.

У разі використання цих позначень математичне формулювання задачі лінійного програмування набуває вигляду:

цільова функція (величина прибутку за добу):

$$F(X) = 3 \cdot X_1 + 2 \cdot X_2 + 5 \cdot X_3 \rightarrow \max;$$

за обмежень (граничний час використання операцій упродовж доби):

$$\text{для операції 1: } 1X_1 + 2X_2 + 1X_3 < 430;$$

$$\text{для операції 2: } 3X_1 + 0X_2 + 2X_3 < 460;$$

$$\text{для операції 3: } 1X_1 + 1X_2 + 0X_3 < 420.$$

$$X_1, X_2, X_3 > 0.$$

Подібні задачі розв'язуються за допомогою симплексного методу, а у випадку двох змінних – також і графічного.

2. Визначається декілька цілей. У цьому випадку можуть використовуватися різні методи: а) аналіз витрат і результатів, або матриця прийняття рішення; б) метод парних порівнянь (так званий АНР-метод).

Частіше застосовується аналіз витрат і результатів, оскільки цей метод дозволяє за допомогою відносно простих дій вибрати найкращий варіант вирішення комплексної проблеми незалежно від її економічного змісту.

Наприклад, можна оцінити і вибрати оптимальний варіант інвестицій, визначити цільовий ринок для реалізації стратегій збуту товарів тощо.

На практиці не існує єдиного алгоритму або моделі аналізу витрат і результатів. Можна виділити лише загальні етапи його проведення:

- формулювання проблеми;
- визначення й опис альтернатив;
- визначення впливу кожної альтернативи на поставлені цілі (кількісні або якісні);
- вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю.

Процес формулювання проблеми, який передбачає визначення цільових критеріїв (Z_j), повинен спрямовуватися на включення в модель аналізу всіх необхідних умов, без яких проблема не може бути вирішена. Якщо хоча б одна з обов'язкових умов не виконується, то відповідна альтернатива не може розглядатися. Наприклад, для реалізації інвестиційного проєкту повинні бути дотримані всі законодавчі вимоги. Якщо ця умова не виконується, проєкт не може бути реалізований, незважаючи на рівень його привабливості.

Для інших цільових умов визначаються вагові коефіцієнти (коефіцієнти важливості цільових критеріїв), q_j , загальна сума значень яких має дорівнювати 1.

Далі необхідно визначити ряд альтернатив (A_i), які мають взаємно виключати одна одну і кількість яких повинна бути не менше трьох. Оцінка альтернатив здійснюється окремо для кожної цілі (W_{ij}) в балах (наприклад, за 10-ти бальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка ($W_{ij} \cdot q_j$).

Для вибору альтернативи з найвищою відносною цінністю для кожної з них розраховується сума зважених оцінок ($\sum W_{ij} \cdot q_j$), з яких вибирається найбільша.

Розглянемо для прикладу ситуацію, в якій компанія «Святковий настрій» розглядає можливості виходу на нові ринки з метою продажу ялинкових іграшок. Під час вирішення питання про нові регіони збуту необхідно враховувати кліматичні, релігійні та інші фактори, оскільки ялинкові іграшки можна продавати лише в тих країнах, де існує звичай прикрашати святкову ялинку перед Новим роком і Різдвом.

Крім обов'язкових умов, потрібно врахувати такі цільові критерії: 1) кількість населення; 2) рівень грошових доходів населення; 3) рівень конкуренції; 4) квоти і митні бар'єри. Цей перелік може бути продовжений, але для спрощення прикладу зупинимося лише на чотирьох цільових критеріях.

Припустимо, що за допомогою опитування експертів було визначено такі вагові коефіцієнти:

q_1 (кількість населення) – 0,3;

q_2 (рівень грошових доходів) – 0,3;

q_3 (рівень конкуренції) – 0,3;

q_4 (митні бар'єри) – 0,1.

Враховуючи те, що компанія «Святковий настрій» традиційно працювала в країнах Східної Європи, за допомогою кластерного аналізу були визначені нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр».

Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (ринків збуту) за цільовими критеріями (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**Оцінка альтернативних ринків збуту
в умовах визначеного стану зовнішнього середовища**

Альтернативи	Кількість населення			Грошові доходи			Рівень конкуренції			Митні бар'єри			Оцінка
	q_1	W_1	$W_1 \cdot q_1$	q_2	W_2	$W_2 \cdot q_2$	q_3	W_3	$W_3 \cdot q_3$	q_4	W_4	$W_4 \cdot q_4$	$\sum W_{ij} \cdot q_j$
«Захід»	0,3	8	2,4	0,3	10	3,0	0,3	6	1,8	0,1	3	0,3	7,5
«Північ»	0,3	4	1,2	0,3	9	2,7	0,3	5	1,5	0,1	6	0,6	6,0
«Центр»	0,3	6	1,8	0,3	6	1,8	0,3	10	3,0	0,1	4	0,4	7,0

Унаслідок порівняння загальних оцінок з урахуванням усіх цільових критеріїв найпривабливішим для компанії «Святковий настрій» виявився західний ринок збуту (максимальна оцінка 7,5).

10.3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності

Кожне стратегічне управлінське рішення пов'язане з певним ризиком. Ризик – це невід'ємна частина процесу управління; його неможливо уникнути, але можна і потрібно враховувати. Аналіз ризику, пов'язаного зі стратегічними управлінськими рішеннями, може здійснюватися за двома сценаріями: 1) за аналогією; 2) за допомогою структурного аналізу. Обидва сценарії передбачають ґрунтовне дослідження мети і природи управлінського рішення, але за методикою відрізняються.

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією застосовується тоді, коли підприємство відносно давно працює у певній галузі, яка вважається стабільною; реалізуються типові інвестиційні проєкти (наприклад, фірма декілька років займається будівництвом житлових будинків визначеної конструкції); стиль керівництва ґрунтується здебільшого на внутрішніх стандартах тощо. У цьому випадку критеріями для аналізу ризику управлінських рішень можуть бути результати аналогічних рішень, прийняті у минулі роки. Звичайно, ці критерії не можна вважати абсолютно точними, але в деяких випадках проведення аналогій є корисною процедурою.

Другий сценарій (найпоширеніший) полягає у тому, що кожне стратегічне управлінське рішення підлягає глибокому структурному аналізу. При цьому виходять з припущення, що типових ситуацій в управлінні не буває і потрібно шукати нестандартні способи оцінки ризику для кожного стратегічного рішення.

У разі застосування структурного аналізу стратегічних управлінських рішень обов'язковою умовою є побудова моделі кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком

Керуюча інформація є рішеннями, за допомогою яких суб'єкт управління (наприклад, фінансовий директор або рада директорів) впливає на об'єкт управління, прикладом якого можуть бути фінансово-інвестиційні процеси (залучення кредитів, розширення портфеля цінних паперів, фінансування будівництва та науково-дослідних розробок та ін.). Кожне стратегічне рішення, яке приймається керівництвом, повинно бути правильно і своєчасно доведене до осіб, які безпосередньо впливають на об'єкти управління. Зі свого боку сигнали «знизу» повинні швидко надходити «наверх» для своєчасного реагування на них та оперативного коригування управлінських рішень.

Аналіз ризику під час прийняття управлінських рішень здійснюється, згідно з певною схемою (рис. 10.4), у такій послідовності:

- 1) визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що збільшують або зменшують ступінь ризику;
- 2) аналіз впливу виявлених факторів;
- 3) оцінювання різних видів ризику за двома підходами:
 - а) визначення фінансової доцільності (ліквідності):
 - б) визначення економічної доцільності (ефективності вкладених коштів);
- 4) встановлення допустимого ступеня ризику;
- 5) аналіз стратегічних рішень з погляду допустимого ступеня ризику;
- 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.



Рис. 10.4. Логічний процес аналізу ризику стратегічного управлінського рішення

На практиці розрізняють якісний та кількісний аналізи ризику.

Якісний аналіз ризику є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції в економічних питаннях. Його основна мета – визначити чинники ризику, сфери ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики.

Кількісний аналіз ризику – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проєкт, а також визначення загальної ризикованості проєкту. Оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з реалізацією певного проєкту, ризик проєкту є предметом уваги менеджерів під час прийняття рішення.

Для проведення аналізу ризику перед прийняттям рішення необхідно визначити можливі альтернативи; визначивши альтернативи, необхідно вибрати з них оптимальну, тобто таку, яка має найменший ступінь ризику відповідно до цільової мети.

Стратегічний аналіз у більшості ситуацій, які виникають через необхідність прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації, проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив. При цьому повинні існувати певні якісні та кількісні критерії, згідно з якими

має проводитися вибір. Процес прийняття оптимального рішення можна описати досить простою послідовністю етапів:

1. Визначення мети рішення.
2. Визначення можливих варіантів вирішення проблеми.
3. Визначення можливих результатів кожного рішення.
4. Оцінка кожного результату.
5. Вибір оптимального рішення на основі поставленої мети.

Кожне стратегічне рішення приймається з огляду на певні припущення про різні фактори з урахуванням ризику тих альтернатив, які аналізуються. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття рішень: обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію для прийняття рішень, повинен це враховувати і пропонувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень.

В умовах обмеженої інформації та невизначеності стратегічні управлінські рішення можуть прийматися або без використання кількісних значень ймовірностей результатів, або з використанням кількісних значень.

Розглянемо спочатку перший підхід, коли ймовірності результатів кількісно не визначаються.

На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують теорію ігор і статистичних рішень.

Теорія ігор – це математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання цієї теорії – розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту». При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називається грою. Під «грою» розуміють певний процес, що складається з ряду дій, або «ходів». Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за визначеними правилами. Сторони, що беруть участь у «конфлікті», називають «гравцями», а підсумок «конфлікту» – «виграшем» тощо.

Якщо у грі зіштовхуються інтереси двох сторін, гра називається парною, а якщо сторін більше – множинною. Множинна гра з двома постійними коаліціями гравців перетворює гру на парну. Найбільше практичне значення мають парні ігри.

Для забезпечення можливості математичного аналізу гри повинні обов'язково бути розроблені:

1) правила гри;

2) система умов, що регламентує:

– можливі варіанти дій гравців;

– обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої сторони;

– підсумок гри, до якого призводить певна сукупність ходів.

Існує таке поняття, як гра з нульовою сумою, якщо один гравець виграє рівно стільки, скільки програє інший, тобто сума виграшів дорівнює нулю. У грі з нульовою сумою інтереси суперників прямо протилежні. Далі розглянемо саме такі ігри.

Позначимо літерою a виграш гравця А, а літерою b – виграш гравця В у грі з нульовою сумою. Оскільки $a = -b$, то під час аналізу такої гри немає необхідності розглядати обидва ці значення, а достатньо розглянути виграш одного з гравців; нехай це буде, наприклад, гравець А. Умовимось також далі називати «ми» сторону А, а сторону В – «суперник».

Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з ряду послідовних етапів або «ходів». Хід у теорії ігор – це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. Ходи бувають особисті та випадкові.

Особистим ходом називається свідомий вибір гравцем одного з можливих варіантів дій та його здійснення. Випадковим ходом називають вибір з ряду можливостей, що здійснюється не гравцем, а певним механізмом випадкового вибору (наприклад генератором випадкових чисел та ін.). Для кожного випадкового ходу правила гри передбачають розподіл імовірностей можливих результатів.

Теорія ігор займається аналізом тільки тих ігор, які містять особисті ходи. Такі ігри будуються на основі стратегії гравця.

Стратегією гравця називають сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій під час кожного особистого ходу цього гравця залежно від ситуації, яка складається в процесі гри. Залежно від кількості можливих стратегій ігри діляться на «скінчені» і «нескінчені».

Гра називається скінченою, якщо у кожного гравця є визначена кількість стратегій, і нескінченою, якщо хоча б в одного гравця є необмежена кількість стратегій.

Оптимальною стратегією гравця називається така стратегія, яка у разі багаторазового повторення гри забезпечує цьому гравцеві максимально можливий середній виграш (або, що те ж саме, мінімально можливий середній програш). У разі вибору оптимальної стратегії підставою для роздумів є припущення, що суперник не поступається нам і робить усе для того, щоб завадити нам досягнути поставленої мети.

У теорії ігор не враховуються неминучі у кожній конфліктній ситуації розрахунки і помилки гравців, ризик і азарт. Крім того, найважливішим серед обмежень математичної теорії ігор є те, що виграш штучно зводиться до одного єдиного числа (реально це – деякий набір параметрів ефекту: завоювання більшої частки ринку, зростання престижу торгової марки тощо). Стратегія, оптимальна за одним показником, необов'язково буде оптимальною за іншим.

Розглянемо загальну модель гри. Нехай існує певна скінчена гра, у якій гравець А має m стратегій, а гравець В має n стратегій. Така гра називається грою $m \times n$. Стратегії, відповідно, позначимо:

$A_1, A_2, \dots, A_m$ – для гравця А;

$B_1, B_2, \dots, B_n$ – для гравця В.

Якщо гра складається лише з особистих ходів, то вибір стратегій A_i і B_j гравцями однозначно визначає підсумок гри – наш виграш a_{ij} . Якщо відомі a_{ij} для всіх комбінацій стратегій, тоді вони утворюють так звану платіжну матрицю розміром $m \times n$, де: m – кількість рядків матриці, а n – кількість її стовпчиків.

Якщо гра містить, крім особистих ходів, ще й випадкові ходи, то виграш при парі стратегій A_i і B_j є випадковою величиною, що залежить від результатів усіх випадкових ходів. У цьому випадку оцінкою можливого виграшу є математичне сподівання випадкового виграшу.

Тепер визначимо нижню і верхню межі («ціни») для нашої гри. Поставимо завдання визначити найкращу серед наших стратегій $A_1, A_2, \dots, A_m$, причому будемо розглядати лише «чисті»

стратегії. Потім проаналізуємо послідовність кожної з них від A_1 до A_m . Вибираючи A_i , маємо розраховувати, що суперник відповість на неї тією зі стратегій B_j , для якої наш виграш є мінімальним. Знайдемо мінімальне з чисел a_{ij} в i -му рядку і позначимо його α_i :

$$\alpha_i = \min_j a_{ij}.$$

Звичайно, обережний гравець повинен вибрати ту стратегію, для якої α_i є максимальним. Позначимо це максимальне значення α :

$$\alpha = \max_i \alpha_i,$$

а беручи до уваги формулу для α_i , можна записати:

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij}.$$

Величина α називається нижньою «ціною» гри – максимінним виграшем, або максиміном. Відповідна стратегія називається максимінною стратегією.

Очевидно, що аналогічними міркуваннями може керуватися і сторона B , яка зацікавлена у тому, щоб перетворити наш виграш у мінімум, тобто максимізувати свій виграш. Тому потрібно виділити максимальні значення виграшу за стовпчиками:

$$\beta_j = \max_i a_{ij}.$$

Потім знаходять мінімальне значення β_j :

$$\beta = \min_j \beta_j \quad \text{або} \quad \beta = \min_i \max_j a_{ij}.$$

Величина β називається верхньою «ціною» гри, або інакше – мінімаксом, чи мінімаксом. Відповідна виграшу β стратегія називається його мінімаксною стратегією.

Принцип обережності, що диктує гравцям вибір відповідних стратегій (максимінної і мінімаксної), вважається в теорії ігор основним принципом і називається принципом мінімаксу.

Для прийняття стратегічних рішень за допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності. Розглянемо п'ять з них: 1) критерій крайнього оптимізму; 2) критерій крайньої обережності; 3) критерій Вальда; 4) критерій Севіджа; 5) критерій Гурвіца.

Критерій крайнього оптимізму, який є досить ризикованим і застосовується занадто рідко, передбачає вибір стратегії «спіймай журавля у небі»:

$$K_{REG} = \max_i \max_j a_{ij}.$$

Критерій крайнього оптимізму ще називають критерієм максимаксу, або просто максимаксом.

Повною протилежністю до нього є **критерій крайньої обережності**, який існує майже виключно в теорії, але на практиці не має економічного сенсу:

$$K_{COW} = \min_i \min_j a_{ij}.$$

Критерієм Вальда («розраховуй на найгірше», тобто позиція крайнього песимізму) називають критерій, що передбачає забезпечення значення параметра ефекту, який дорівнює α :

$$K_W = \max_i \min_j a_{ij}.$$

Цей критерій орієнтує особу, яка приймає рішення, на найгірші умови і рекомендує вибирати ту стратегію, для якої виграш є максимальним. В інших більш сприятливих умовах використання цього критерію призводить до втрати можливої переваги підприємства, тобто до стратегічної помилки.

Критерій Севіджа (критерій мінімаксного ризику) забезпечує найменше значення максимальної величини ризику:

$$K_S = \min_i \max_j r_{ij}.$$

Ризик r_{ij} визначається виразом: $r_{ij} = \beta_j - a_{ij}$, де β_j – максимально можливий виграш гравця за станом стратегії суперника P_j , тобто:

$$\beta_j = \max_i a_{ij}.$$

Критерій Севіджа так само, як і критерій Вальда, – це критерій крайнього песимізму, але песимізм тут проявляється у тому, що мінімізується максимальна втрата у виграші порівняно з тим, чого можна було б досягнути в цих умовах.

Критерій Гурвіца (компромісний варіант між песимізмом – оптимізмом) рекомендує під час вибору рішення в умовах невизначеності не керуватися а ні крайнім песимізмом, ні оптимізмом. Рекомендується деяке середнє рішення. Цей критерій записується у такому вигляді:

$$K_{GW} = \max_i [h \cdot \min_j a_{ij} + (1 - h) \cdot \max_j a_{ij}],$$

де h – деякий коефіцієнт, що вибирається експертним шляхом з інтервалу між 0 і 1. Використання цього коефіцієнта додає певний елемент суб'єктивізму у прийняття рішень з використанням критерію Гурвіца.

У цілому теорія ігор може розглядатися як корисний методичний інструмент для стратегічного аналізу ситуацій, що характеризуються конфліктом сторін і невизначеністю. Але необхідно враховувати також обмеження, властиві цьому методу:

- 1) далеко не всі реальні ситуації можна формалізувати;
- 2) досить часто отримані висновки в реальних ситуаціях виглядають занадто примітивно і можуть вимагати коригування.

Розглянемо ситуацію, коли за допомогою теорії ігор може бути вибрано оптимальну (з погляду розглянутих вище критеріїв оцінки) альтернативу і прийнято стратегічне управлінське рішення.

Наприклад, унаслідок прогнозування фінансових результатів компанії «Дружба» було визначено декілька варіантів господарсько-фінансової діяльності, згідно з якими майбутні доходи і витрати, наведені у табл. 10.2, будуть суттєво відрізнятися (податок на прибуток з метою спрощення прикладу не враховується).

Прогноз фінансових результатів компанії, млн грн

Альтернативи	Дохід		Витрати		Прибуток (збиток)	
	мін.	макс.	мін.	макс.	мін.	макс.
Варіант 1	55	70	50	70	–15	20
Варіант 2	50	75	50	70	–20	25
Варіант 3	50	60	45	55	–5	15
Варіант 4	40	50	40	55	–15	10
Варіант 5	40	50	30	50	–10	20

Як бачимо, кількісних значень імовірностей для кожного із запропонованих п'яти варіантів немає. Це означає, що потрібно застосовувати інші способи вибору оптимального варіанта, наприклад за допомогою теорії ігор.

Якщо вважати, що гра є парною, «ми» – це гравець А, умовний суперник – гравець В, то наша основна мета – вибрати оптимальний варіант відповідно до того критерію, який є для нас найкращим у цій ситуації у цей момент.

Наприклад, згідно з критерієм крайнього оптимізму максимаксне рішення під час вибору оптимального варіанта з табл. 9.2 повинно вказати на варіант 2 – найбільше з максимальних значень прибутку 25 млн грн. Як це не парадоксально, але критерій крайньої обережності також вказує на 2-й варіант – такі випадки на практиці трапляються, хоча і не часто.

Водночас максимінне рішення (критерій Вальда) обумовило б вибір варіанта 3, який у найгіршому випадку забезпечує найменший серед інших варіантів збиток у 5 млн грн.

Згідно з правилом мінімаксу (критерій Севіджа) увага звертається не на прибуток, а на витрати. Оптимальним мінімаксним рішенням є, очевидно, варіант 5, за якого максимально можливі витрати є найменшими і становлять 50 млн грн. Насправді у цьому прикладі критерій «мінімакс» має меншу цінність, ніж альтернативні критерії «максимакс» і «максимін», оскільки

обмежень на витрати немає. Найкраще застосовувати мінімаксне рішення тоді, коли ресурси (інвестиційні, матеріальні, трудові тощо) є обмеженими. Наприклад, під час проведення стратегічного аналізу довгострокового інвестиційного проєкту мінімакс» може бути найкращим способом прийняття рішення, якщо підприємство не може щорічно вкладати в цей проєкт значні кошти.

Отже, кожне правило є особливим і може передбачати вибір абсолютно різних варіантів. Це створює певні проблеми, особливо тоді, коли прийняття стратегічних управлінських рішень здійснюється колегіально (наприклад, радою директорів).

Припустимо, що серед 10 менеджерів, що входять до ради директорів компанії «Дружба», 6 вважають найкращим максимаксне правило прийняття рішень, а 4 – максимінне правило. Для того щоб прийняти узгоджене (компромісне) рішення, необхідно застосувати певні критерії, наприклад розглянутий нами раніше критерій Гурвіца.

Цей критерій побудований на тому, що для кожної групи людей (менеджерів), які дотримуються протилежних позицій, визначається відповідна «вага». Розрахунок, який проводиться для вибору компромісного рішення, наведено у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

**Прийняття компромісного рішення
за допомогою критерію Гурвіца**

Альтернативи	Прибуток, млн грн		Зважений прибуток, млн грн		
	мін.	макс.	$h = 0,4$	$(1 - h) = 0,6$	Σ
Варіант 1	-15	20	-9	12	3
Варіант 2	-20	25	-8	15	7
Варіант 3	-5	15	-2	9	7
Варіант 4	-15	10	-6	6	0
Варіант 5	-10	20	-4	12	8

Серед значень зваженого прибутку, розрахованих в останній колонці табл. 10.3, вибирається максимальне значення, якому відповідає варіант 5. Отже, внаслідок застосування компромісного способу прийняття рішення – критерію Гурвіца – було визначено іншу альтернативу, ніж пропонувалося спочатку за допомогою критеріїв крайнього оптимізму, крайньої обережності (варіант 2) або критерію Вальда (варіант 3).

10.4. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірного підходу

Прийняття стратегічних рішень за допомогою різних критеріїв проводилося на основі екстремальних прогнозів, коли доходи і витрати визначалися за правилом «від найгіршого до найкращого випадку». Інтервальний спосіб представлення результатів прогнозу є, звичайно, корисним для стратегічного аналізу, але в деяких випадках він не дозволяє підготувати конкретне рішення, оскільки інтервал прогнозу може бути занадто великим. Наприклад, якщо майбутні доходи оцінюються в 100–130 млн грн, а витрати – 80–110 млн грн, то фінансовий результат може коливатися від збитку в 10 млн грн до прибутку в 50 млн грн. Звичайно, імовірність у межах цього інтервалу буде розподілятися по-різному, наближаючись до нуля в екстремальних (крайніх) точках. Тому іноді доцільно оцінювати конкретні ймовірності альтернативних стратегій та їх результатів.

Припустимо, що існують різні ймовірності попиту на продукцію компанії «Цегла для дому» залежно від різних варіантів технологічного переобладнання виробництва (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Імовірності попиту на продукцію компанії «Українська цегла»

Попит, млн шт. ум. цегли	18	20	22	24	26	28	30	32
Імовірності:								
Варіант 1	0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0
Варіант 2	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0	0	0
Варіант 3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Очікуваний попит розраховується для кожного варіанта як сума добутків відповідних значень попиту та ймовірностей:

Попит (варіант 1) = $(18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) + (26 \cdot 0,3) + (28 \cdot 0,2) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0) = 25,4$ млн шт. ум. ц.

Попит (варіант 2) = $(18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,2) + (22 \cdot 0,3) + (24 \cdot 0,3) + (26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0) + (30 \cdot 0) + (32 \cdot 0) = 23,0$ млн шт. ум. ц.

Попит (варіант 3) = $(18 \cdot 0,1) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) + (26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0,1) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0,1) = 25,0$ млн шт. ум. ц.

Якщо приймати рішення, враховуючи лише максимальний попит, то перший варіант видається оптимальним, оскільки очікуване значення тут найбільше – 25,4 млн шт. ум. цегли, але при цьому не враховується ризик, пов'язаний з «розкиданістю» різних значень попиту. Цей ризик можна визначити за допомогою дисперсії і стандартного відхилення попиту. Дисперсія імовірнісного розподілу розраховується за формулою:

$$\text{дисперсія} = \sum p x^2 - (\sum p x)^2,$$

де x – значення попиту на цеглу; p – імовірності значень попиту.

Для зручності розрахунки доцільно оформити у вигляді таблиці 10.5, після чого можна визначити дисперсію і стандартне відхилення для кожного з трьох варіантів можливого попиту на цеглу.

Таблиця 10.5

Розрахунок середнього попиту і дисперсії

Попит, млн шт. ум. цегли (X)	ВАРІАНТ 1			ВАРІАНТ 2			ВАРІАНТ 3		
	P	PX	PX ²	P	PX	PX ²	P	PX	PX ²
18	0	0	0	0	0	0	0,1	1,8	32,4
20	0,1	2,0	40,0	0,2	4,0	80,0	0,1	2,0	40,0
22	0,1	2,2	48,4	0,3	6,6	145,2	0,1	2,2	48,4
24	0,2	4,8	115,2	0,3	7,2	172,8	0,2	4,8	115,2
26	0,3	7,8	202,8	0,2	5,2	135,2	0,2	5,2	135,2
28	0,2	5,6	156,8	0	0	0	0,1	2,8	78,4
30	0,1	3,0	90,0	0	0	0	0,1	3,0	90,0
32	0	0	0	0	0	0	0,1	3,2	102,4
РАЗОМ	1,0	25,4	653,2	1,0	23,0	533,2	1,0	25,0	642,0

Варіант 1:

дисперсія = $653,2 - 25,4^2 = 8,04$;

стандартне відхилення = $(8,04)^{1/2} = 2,835$ млн шт. ум. цегли.

Варіант 2:

дисперсія = $533,2 - 23,0^2 = 4,2$;

стандартне відхилення = $(4,2)^{1/2} = 2,05$ млн шт. ум. цегли.

Варіант 3:

дисперсія = $642,0 - 25,0^2 = 17,0$;

стандартне відхилення = $(17,0)^{1/2} = 4,123$ млн шт. ум. цегли.

Найменший ризик має варіант 2, оскільки дисперсія і стандартне відхилення тут найменші. Отже, з погляду мінімізації ризику доцільно прийняти другий варіант, а не перший.

Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності може здійснюватися також за допомогою інших методів і критеріїв. Кожен з них має своє призначення й особливості. Завдання менеджера або аналітика в процесі проведення стратегічного аналізу – в будь-яких ситуаціях вибирати оптимальні методи і критерії для прийняття рішень, враховуючи визначену заздалегідь стратегічну мету діяльності підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте види стратегічних управлінських рішень.
2. Що таке якість управлінського рішення? Які фактори впливають на неї?
3. Яким способом приймаються управлінські рішення в умовах визначеності зовнішнього середовища, якщо в процесі стратегічного аналізу поставлено одну основну мету?
4. Як аналізується ризик стратегічного управлінського рішення?
5. Що таке теорія ігор? Які її основні терміни і правила?
6. Охарактеризуйте критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
7. Як здійснюється прийняття рішень за допомогою дисперсії і стандартного відхилення?

Тести

1. Сценарії, при яких може здійснюватися аналіз ризику, пов'язаного зі стратегічними управлінськими рішеннями:

- а) за аналогією, за допомогою структурного аналізу;
- б) за оцінюванням ризиків, за допомогою структурного аналізу;
- в) за аналогією, за допомогою стратегічних рішень;
- г) аналіз впливу виявлених факторів, економічна доцільність.

2. У теорії ігор ситуація, коли один гравець виграє саме стільки, скільки програє інший, називається:

- а) грою з нульовою сумою;
- б) нескінченною грою;
- в) грою рівних можливостей;
- г) грою абсолютних виграшів.

3. Для прийняття рішення в умовах невизначеності за допомогою дисперсії і стандартного відхилення необхідно знати:

- а) розподіл імовірностей для всіх альтернатив;
- б) відхилення прогнозних значень від фактичних за усіма аналізованими показниками;
- в) варіант з найбільшими доходами в найгірших умовах;
- г) імовірнісний рівень ентропії.

4. Усі управлінські рішення, які приймаються менеджерами, можуть бути умовно поділені на декілька видів:

- а) організаційні; компромісні; інтуїтивні; рішення, що базуються на судженнях; раціональні рішення;
- б) організаційні; колективні; інтуїтивні; рішення, що базуються на судженнях; раціональні рішення;
- в) організаційні; компромісні; індивідуальні; рішення, що базуються на судженнях; раціональні рішення;
- г) організаційні; компромісні; інтуїтивні; рішення, що базуються на судженнях; адміністративні рішення.

5. Альтернативність управлінських рішень може мати різну форму:

- а) стандартні, бінарні, багатозначні, інноваційні рішення;
- б) одиничні, бінарні, багатозначні, інноваційні рішення;
- в) стандартні, бінарні, одиничні, інноваційні рішення;
- г) стандартні, бінарні, багатозначні, інвестиційні рішення.

6. Для підготовки управлінського рішення необхідний аналіз витрат і результатів. Виділяють такі загальні етапи його проведення:

- а) формулювання проблеми, визначення й опис альтернатив, визначення впливу кожної альтернативи на поставлені цілі, вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
- б) формулювання проблеми, визначення мети, визначення впливу кожної альтернативи на поставлені цілі, вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
- в) формулювання проблеми, визначення й опис альтернатив, бальна оцінка кожної альтернативи, вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
- г) формулювання проблеми, постановка завдання, визначення впливу кожної альтернативи на поставлені цілі, вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю.

7. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежить від минулого досвіду, воно називається:

- а) раціональне рішення;
- б) організаційне рішення;
- в) компромісне рішення;
- г) рішення, побудоване на судженнях.

8. Сукупністю параметрів рішення, які відповідають визначеній меті і забезпечують реальність її досягнення, є:

- а) якість управлінського рішення;
- б) ступінь управлінського рішення;
- в) ступінь ризику вкладених інвестицій;
- г) якість раціонального рішення.

9. Якість стратегічного управлінського рішення залежить від фактора:

- а) проблеми, яка визначається стратегією підприємства;
- б) конкурентоспроможності продукції підприємства;
- в) стандартності рішення керівництва;
- г) інноваційного рішення менеджера.

10. Гіпотеза про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища характеризується:

- а) станом визначеності;
- б) станом невизначеності;
- в) станом множинного визначення;
- г) станом визначеності загроз.

Задачі

Задача 1

Інвестиційна компанія «Шалені гроші» розглядає різні проекти будівництва головного офісу. Рішення приймається з урахуванням таких цільових критеріїв:

- 1) вартість (ваговий коефіцієнт 0,5);
- 2) територіальне розташування, тобто середня відстань від філій і представництв компанії (ваговий коефіцієнт 0,3);
- 3) корисна площа (ваговий коефіцієнт 0,2).

Дані про варіанти капітального будівництва наведені в табл. 10.6.

Таблиця 10.6

Варіанти	Прогнозовані показники		
	Вартість, млн грн	Розташування, км	Корисна площа, м ²
Варіант 1	16	8	1 000
Варіант 2	12	4	300
Варіант 3	20	10	1 200
Варіант 4	18	6	1 200

Необхідно за допомогою методу затрат і результатів визначити оптимальний варіант будівництва. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці, написати висновки.

Задача 2

Компанія «Наш успіх» розглядає два можливих варіанти інвестування коштів. Кожний з варіантів характеризується такими значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості та імовірностей:

Таблиця 10.7

Чистий прибуток, млн грн	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Імовірності:								
Варіант 1	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
Варіант 2	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Визначити оптимальний варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку та ризику за допомогою розрахунку дисперсії і стандартного відхилення.

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базовий:

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ, 2003. – 272 с.
3. Стратегічний аналіз: практикум : навчальний посібник / С. В. Шубіна, О. Ю. Мірошник. – К. : Алерта, 2018. – 218 с.
4. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2014. – 389 с.
5. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишин та ін. – К. : Каравелла, 2016. – 304 с.
6. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна та ін. – К. : Кондор, 2017. – 412 с.
7. Чернелевський Л. М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник / Л. М. Чернелевський, Н. Г. Слободян, О. В. Михайленко. – К. : Хай-Тек Прес, 2009. – 640 с.

Додатковий:

8. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA) : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/about>
9. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посібник / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.
10. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Мармуль. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>

12. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 255 с.

13. Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Череп А. В. Стратегічне планування і управління / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

15. Черниш С. С. Економічний аналіз : навчальний посібник / С. С. Черниш. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Укладач Лісовий Андрій Васильович

Стратегічний аналіз

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск

Д. Ф. Салахова

Відповідальний редактор

І. Є. Врублевська

Редактор

М. М. Грабарчук

Форматування та

комп'ютерна верстка

Д. П. Завальницька

Здано до друку 25.10.2021. Формат 60×84/14

Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman»

Ум. друк. арк. 13.5

Наклад 300 прим. Замовлення № 971

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України

08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область,
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 «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2016

- «Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки студентів за розділом «Легка атлетика»
- «Самостійна робота студента як одна з форм впливу на функціональну, фізичну та психологічну підготовленість»
- «Організація роботи командира механізованого взводу»
- «5.45-мм автомати Калашникова (АК-74, АКС-74, АК-74Н, АКС-74Н) та 5.45-мм ручні кулемети Калашникова (РПК-74, РПКС-74, РПК-74Н, РПКС-74Н)»
- «Гранатомет підствольний ГП-25»
- «Ручні гранати»
- «Кулемети Калашникова – 7.62, ПК, УЖМ, ПКТ»
- «Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7»
- «9-мм пістолет Макарова (ПМ)»

2017

- «Вища та прикладна математика»
- «Цивільний захист»
- «Програмування мовою JAVA : практикум»
- «Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»
- «Дослідження операцій : практикум»
- «Чисельні методи»
- «English for Students of Finance»
- «Основи військової розвідки»

2018

- «CASE-технології. Міждисциплінарне інформаційне моделювання»
- «Економічна інформатика: практикум»
- «Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія»
- «Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Мікроекономіка»
- «Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Макроекономіка»
- «Охорона праці»
- «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств»
- «Основи християнської культури»
- «Економіка підприємства»
- «Фізика»
- «Трудове право України»

2019

- «Основи тактичної медицини»
 - «Аудит»
 - «Збірник задач. Вища та прикладна математика»
 - «Міжнародні розрахунки та валютні операції»
 - «Підготовка озброєння механізованого взводу до бойового застосування»
 - «Контролінг в управлінні підприємством»
 - «Актуальні питання судової експертизи (у питаннях і відповідях)»
 - «Інноваційний менеджмент»
 - «Організація навчальних занять з фізичного виховання за методом колового тренування»
 - «Теорія судових доказів (у таблицях і схемах)»
 - «Статистика»
 - «Фінансовий менеджмент проектів і програм»
 - «Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7 (РПГ-7Д)»
-

2019

«Організація роботи команди механізованого відділення»
«Психологія управління»
«Deutsch und Wirtschaft»
«Основи тактичної підготовки працівників правоохоронних органів»
«Основи кінології»
«Моделювання систем»
«UML. Уніфікована мова моделювання інформаційних систем»
«Історія держави і права України»
«Економічна теорія»

2020

«Менеджмент»
«Бізнес-аналітика та моделювання»
«Безпека життєдіяльності»
«Статистичний аналіз даних»
«Хімія»
«Мікробіологія»
«Медичне право»
«Бухгалтерський облік в управлінні підприємством»
«Загальна психологія»
«Хортинг у закладах вищої освіти»
«Теорія і методика викладання оздоровчого фітнесу»
«Організація охорони державної таємниці в Україні»
«Цивільне право України (особлива частина) »
«Цивільний процес України»
«Оздоровчий туризм»
«English Grammar for Philology Students»
«Фітнес-технології фізичного виховання у закладах вищої освіти»
«Конкурентна розвідка»
«Теорія та методика бойового хортингу»
«Логіка»
«Інституціональна економіка»
«Економетрика: прикладний аспект»
«Основні поняття сучасної алгебри»

2021

«Психологія особистості»
«Теоретичні основи товарознавства»
«Економічна інформатика: курс лекцій»
«Deutsch fur Recht und Jurastudenten»
«Земельне право»
«Глосарій юридичних термінів»
«Аналіз даних за допомогою R»
«Гімнастика»
«Трудове право України»
«Цивільне право України»
«Дії механізованих підрозділів в основних видах бою»
«Стратегічний аналіз»
«Фінансова діагностика»
«Бухгалтерський облік»
«Спадкове право»
«Педагогіка: хрестоматія»
«Педагогіка: практикум»
«Конституційне та муніципальне право України»
«Improve your English»
