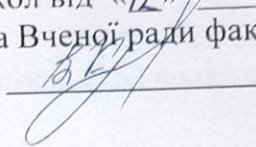


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет податкової справи, обліку та аудиту
 Кафедра аудиту, державного фінансового контролю та аналізу

Затверджено
 Вченою радою факультету
 протокол від «12» / 10 2022 № 3
 Голова Вченої ради факультету
 В.М. Краєвський

Конспект лекцій

з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»

для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
 (денної та заочної форми навчання)

галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
 (шифр і найменування галузі знань)

спеціальність _____ 071 «Облік і оподаткування»
 (код і найменування спеціальності)

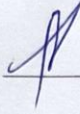
освітньо-професійна програма «Державний аудит; судово-економічна експертиза у
 фінансових розслідуваннях»

Статус дисципліни: (обов'язкова)

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Теорія фінансово-господарського контролю» складений на основі робочої програми навчальної дисципліни, затвердженої Науково-методичною радою Університету 17.08.2022 р. протокол № 7.

Укладач  А.В. Лісовий, д.е.н., професор

Розглянуто і схвалено кафедрою аудиту, державного фінансового контролю та аналізу, протокол від 30.092022 р. № 3/1

Завідувач кафедри  А.В. Лісовий, д.е.н., професор

ПЕРЕДМОВА

Ринкове середовище, в якому зараз функціонують господарські суб'єкти різних форм власності, протягом останніх років суттєво змінюються: 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 все частіше спрямовано ззовні всередину, 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 схоже на минуле. 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.

Традиційний економічний аналіз має ретроспективний характер і не дозволяє отримати інформацію, необхідну для управління в режимі реального часу. Стратегічний аналіз ліквідує цю проблему – він спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності та його ринкової привабливості.

В нових умовах господарювання істотно зростає роль аналізу, в тому числі 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.

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

Предметом стратегічного аналізу є економічна стратегія підприємства.

Метою дисципліни є надання магістрам 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 магістрів застосовувати аналітичні методи стратегічного аналізу, 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.

Магістри повинні знати: методи і технічні прийоми стратегічного аналізу, методика аналізу стратегії виробничої діяльності підприємства і структури його капіталу, методика стратегічного аналізу фінансових показників діяльності підприємства і стратегії прийняття інвестиційних рішень.

Процес вивчення предмету повинен сприяти формуванню у магістрів умінь і навичок підприємництва, розвитку вміння узагальнювати і робити висновки за результатами стратегічного аналізу як найефективнішого механізму ринкових відносин.

1. Тема лекційного заняття „Стратегічний аналіз, його місце в системі управління економікою підприємства”

Мета

Метою вивчення даної теми є з'ясування змісту та призначення стратегії підприємства, визначення різновидів стратегій; студенти мають розглянути основні поняття стратегічного плану діяльності підприємства, стратегічне управління, предмет і завдання стратегічного аналізу, методологію стратегічного аналізу та стратегічний аналіз в умовах невизначеності.

Терміни та поняття

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

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому.

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

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

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.

Об'єкти стратегічного аналізу – окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

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.

Стратегічне управління, або стратегічний менеджмент – багатоплановий управлінський процес, що дає можливість розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей підприємства.

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.

Стратегічний план діяльності підприємства це планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів.

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

План

1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах
2. Різновиди стратегій та їх характеристика
3. Стратегічний план діяльності підприємства
4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення
5. Предмет і завдання стратегічного аналізу
6. Методологія стратегічного аналізу.
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 в 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 в часи Олександра Македонського і Юлія Цезаря стратегія відігравала важливу роль і передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил.

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.

Таким чином, 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 на конкуренцію, що посилюється.

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 неможливі передбачити всі стратегічні варіанти.

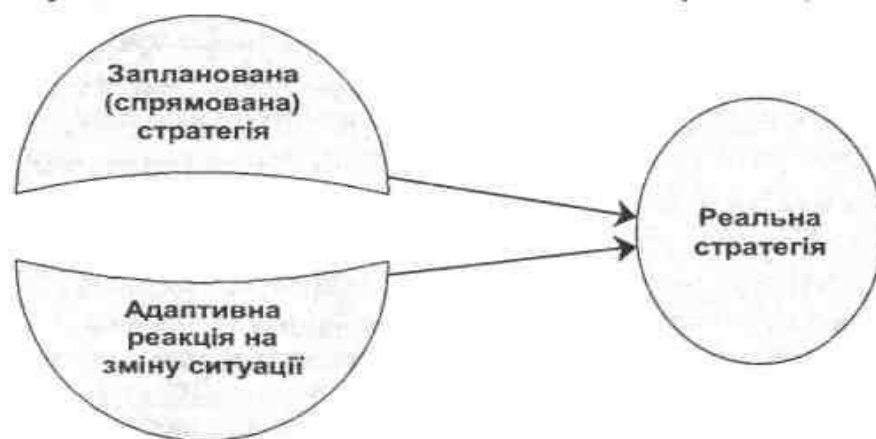


Рис. 1.1. Реальна стратегія підприємства як поєднання двох частин – запланованої і випадкової

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 повинно також 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 низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

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 вузькоспеціалізованих 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.



Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства

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

Операційна стратегія є вужчою 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 ціла низка стратегій, серед яких варто визначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну.

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

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

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

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) стратегію мінімальних витрат; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію 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 до тих пір, поки 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 низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і 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 думати про глобальне зростання і “страхування” свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

1.3. Стратегічний план діяльності підприємства

Визначення місії, стратегічних цілей, вибір стратегії дій – головні 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 складає **стратегічний план діяльності підприємства**.

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.

У процесі складання стратегічного плану ігнорується і координується діяльність функціональних підрозділів, які досить часто працюють відокремлено і неузгоджено. Таким чином, стратегічний план – це важливий

документ, який повинен бути інструментом розвитку потенціалу підприємства.

1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення

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 прийняття 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 з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають 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.

Для підприємства вкрай 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.

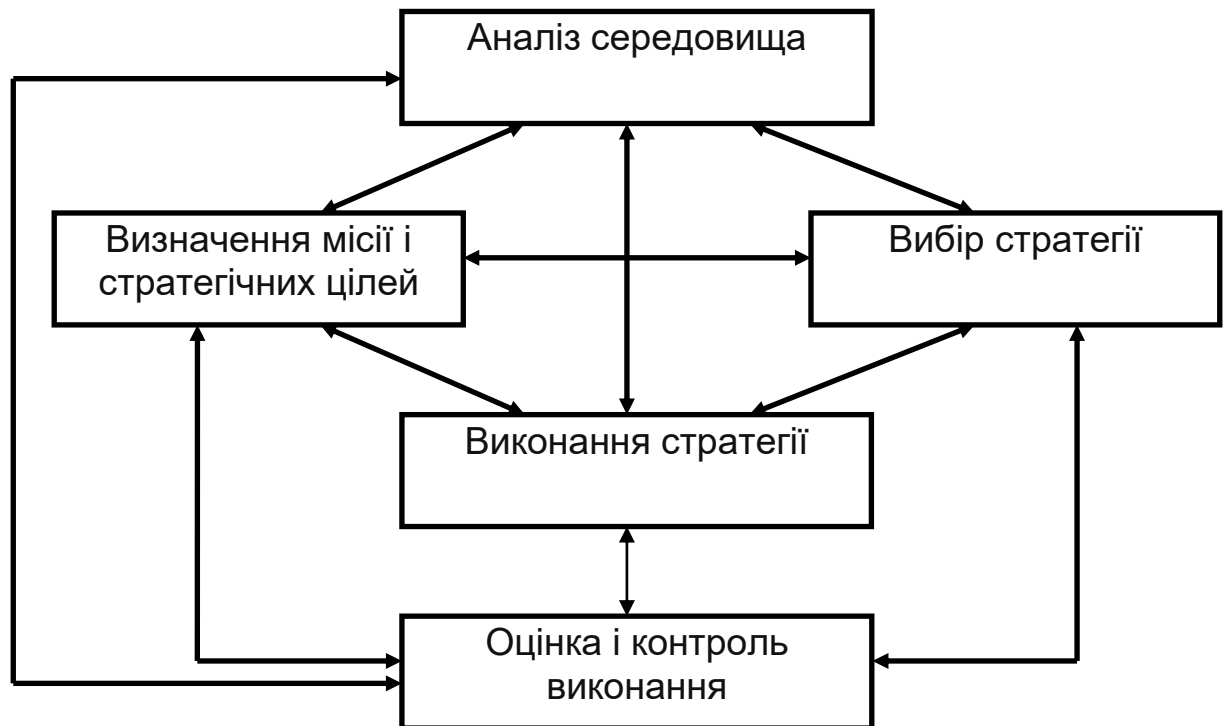


Рис. 1.4. Структура стратегічного управління

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 в цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т.д.

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.

Процес виконання стратегії потребує виняткової 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 з допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

1.5. Предмет і завдання стратегічного аналізу

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 наступними 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 вузькоспеціалізованих 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.

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

Етапи стратегічного аналізу:

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

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.

Окрім 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, проектів, 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 головної стратегії;
- аналіз ключових факторів успіху;
- методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності

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

- 1) достатньо ясне майбутнє;
- 2) майбутнє у вигляді низки 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.

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

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточно 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 (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточно 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 би визначити імовірності. Таким чином, остаточно невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант справдиться.

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді “діапазону”) можна тільки ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій в 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 склалася у зовнішньому середовищі підприємства. Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, в якій знаходиться підприємство, перебуває на стадії зародження; коли мова йде про високотехнологічну (інновативну) 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.

Питання для самоперевірки

1. Концепція стратегічного управління.
2. Зміст, завдання і 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.

Літературні джерела: /1, 2, 4, 7, 10/

2. Тема лекційного заняття „Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства”

Мета

Метою вивчення даної теми є аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства, ознайомлення з роллю систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом, збалансованою системою показників (Balanced Scorecard – BSC), системою показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC), моделлю ділової переваги (BEM) і пірамідою результативності МакНейра.

Терміни та поняття

Зацікавлена сторона - це будь-яка група чи особа, яка сама може впливати на досягнення цілей організації або на яку впливає досягнення цілей організації.

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

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.

План

1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
2. Збалансована система показників.
3. Система показників відповідності.
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 обґрунтованих мір оцінки ефективності і результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті.

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, в той час як стратегічне вимірювання більшою мірою є немонетарним.

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

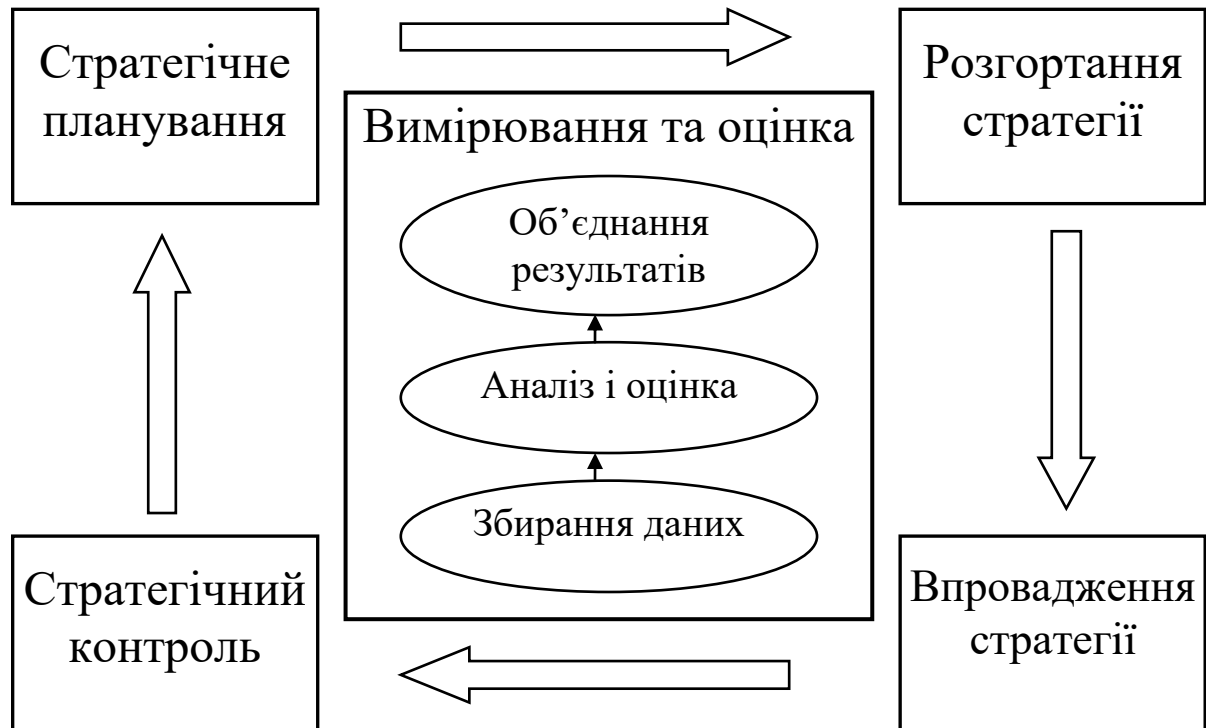


Рис. 2.1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління

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 (РМЧ).

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

2.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)

Американські вчені Р. С. Каплан і Д. П. Нортон у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення у них показників немонетарного характеру, оскільки це дозволило

би збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень призвели 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 і збалансовану систему стратегічного вимірювання. На рис. 2.2 наведено загальну схему моделі BSC, запропонованої на початку 1990-х років Капланом і Нортеном.

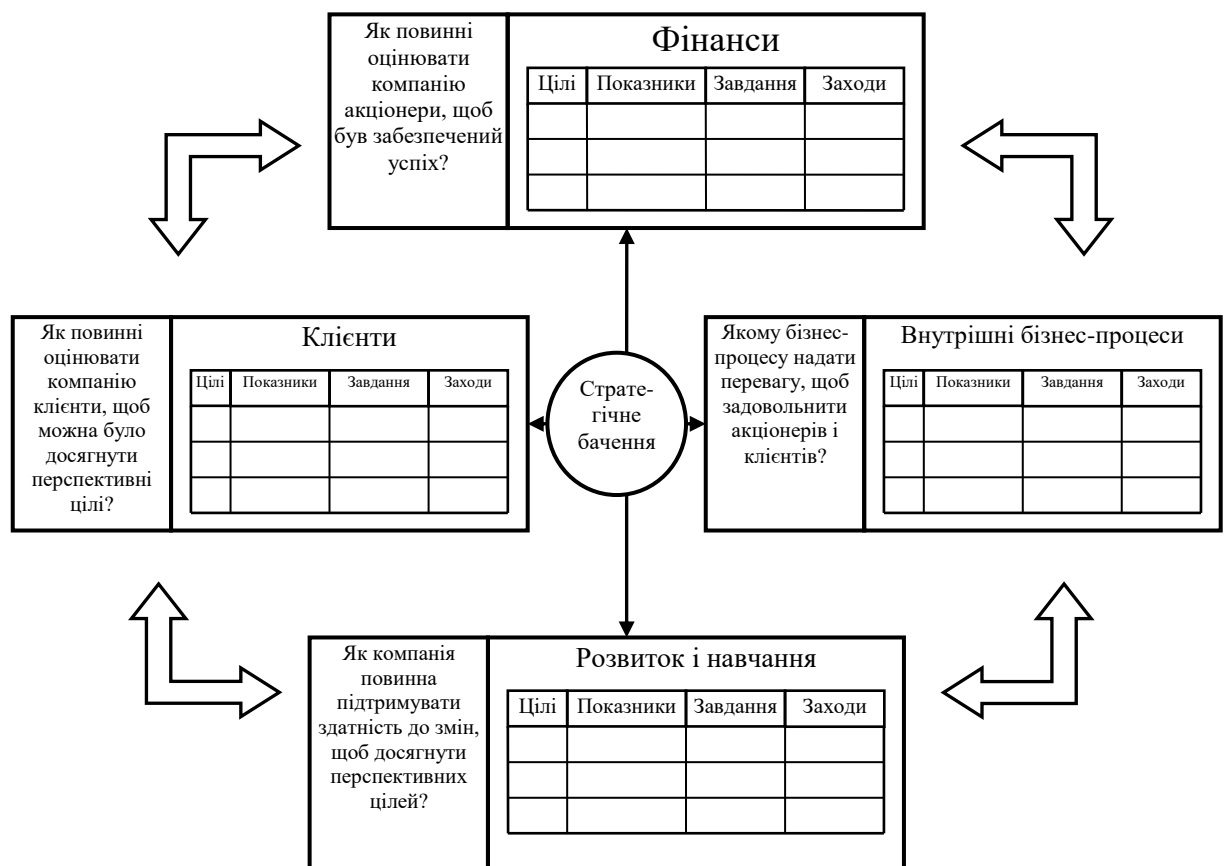


Рис. 2.2. Типова структура збалансованої системи показників (BSC).

Протягом десяти років з моменту публікації першої статті Каплана і Нортена, присвяченої BSC, з'явилися числені модифікації базової моделі. Наприклад, Лоуренс С. Мейзел, який працював над проблемою розробки збалансованої системи показників одночасно з Капланом і Нортеном, влітку 1992 р. (через декілька місяців після Каплана і Нортена) опублікував статтю, у якій виклав свою концепцію побудови BSC. Не зважаючи на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною до моделі Каплана і Нортена, 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).

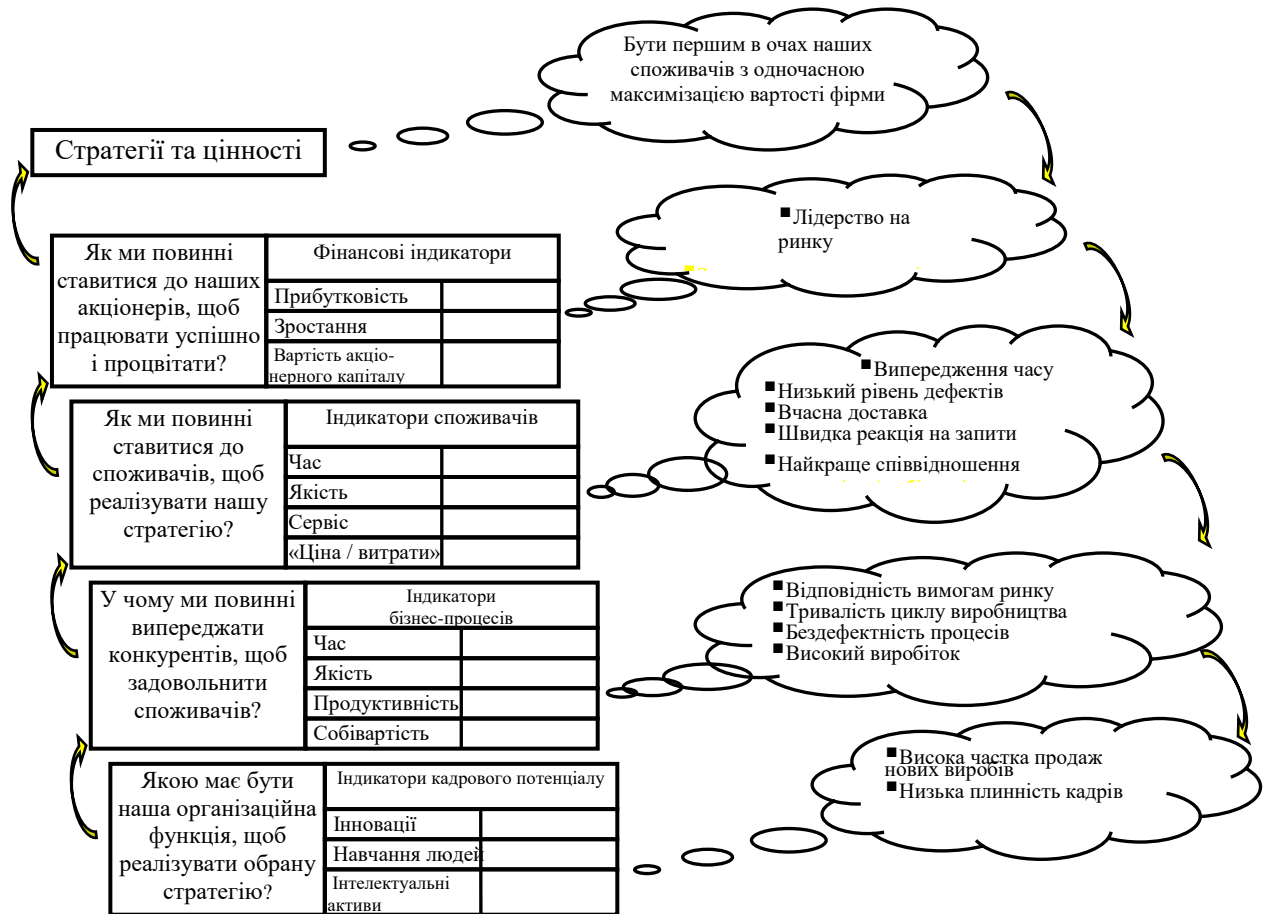


Рис. 2.3. Збалансована система показників Л. С. Мейзела

BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

1. Як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта).
2. Які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект).
3. Яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання).
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Відповіді на ці питання 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 Нортон ще одну або дві таблиці, хоча саме концентрованість і ясність представлення є значною перевагою BSC. Разом з тим, існує позитивний досвід розширення класичної моделі Каплана і Нортон.

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.

Протягом останніх років все 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, низкою вищих навчальних закладів, лікарень та інших установ).

2.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)

Для того, 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 у 1984 р., який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Іншими словами, Фрімен доводив, що акціонери отримують 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 у той же час має і практичну цінність.

Економісти, які були причетні до розробки теорії зацікавлених сторін, у своїх працях звертають увагу на досить значну кількість груп (табл. 2.1).

Групи зацікавлених сторін

№	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, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. В той же час 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 і 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 і отримує взаємні 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). Процес практичного впровадження такої моделі здійснюється у декілька етапів.



Рис. 2.4. Структура моделі Accountability Scorecard

Таким чином, 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 відзначити 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 вже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, при потребі, без проблем можна додати п'ятий, шостий блок і т.д.

В 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. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Величина акціонерного капіталу	Зростання вартості фірми, віддача на інвестиції	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівня життя і 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	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати рахунків

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

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

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним з 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).

У системі стратегічного управління BEM 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.

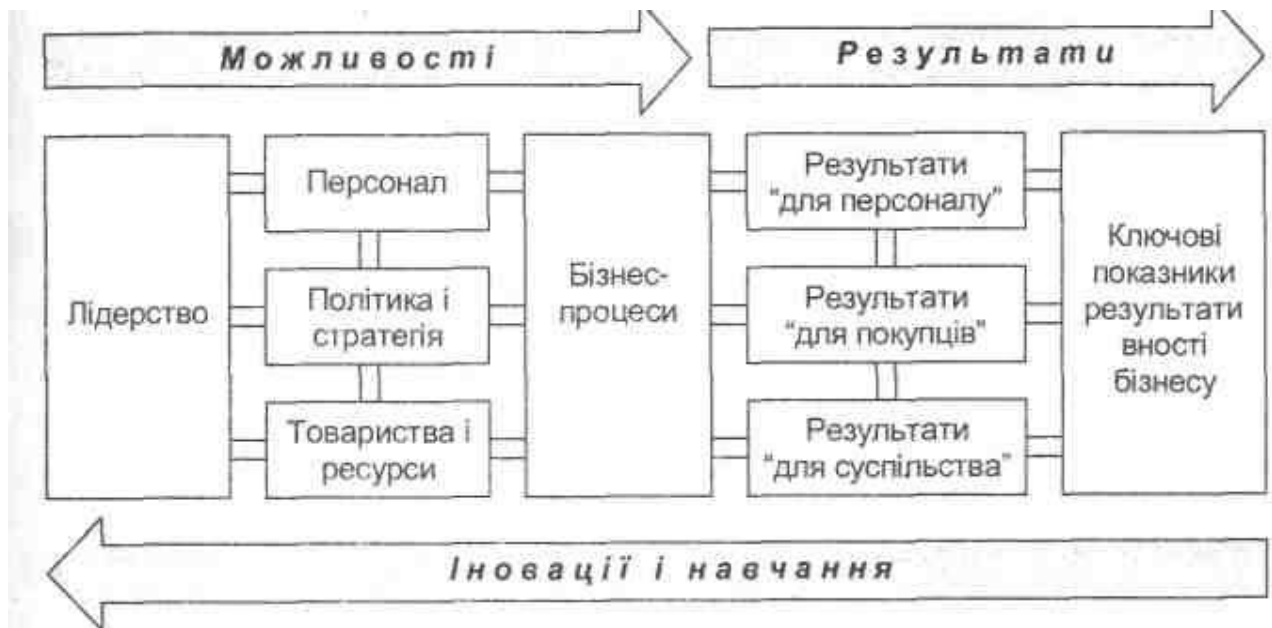


Рис. 2.5. Модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM)

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

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

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання слід розглядати як різні погляди на проблему вимірювання результативності діяльності підприємства у відповідності з обраною стратегією. 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 стратегічних план.



Рис. 2.6. Піраміда результативності МакНейра

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 Нортона?
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 чином 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?

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/.

3. Тема лекційного заняття „Методи прогнозування в стратегічному аналізі”

Мета

Метою вивчення даної теми є проведення якісного стратегічного аналізу методів прогнозування, а саме якісні, кількісні та методи прогнозування банкрутства підприємства.

Терміни та поняття

Аналітичний метод за допомогою якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки.

Журі експертів-виконавці. Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і винаходять прогноз, що базується на об'єднанні їх думок.

Метод "інтерв'ю", за допомогою якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою "запитання - відповідь".

Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів.

Метод найменших квадратів найчастіше застосовується для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації.

Методи екстраполяції – це прийоми рухомих середніх, експоненційного згладжування, найменших квадратів.

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

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки є сукупністю оцінок відносної важливості, призначених експертами різним аспектам альтернативних стратегій.

Огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів).

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий 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.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної.

План

1. Прогнозування виробничої діяльності підприємства: суть, функції і методи
2. Якісні (експертні) методи прогнозування.
3. Кількісні (статистичні методи прогнозування).
4. Методи прогнозування банкрутства підприємства.

3.1. 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.

Якісні методи прогнозування побудовані, передусім, на думках і припущеннях експертів та фахівців. Існує ціла низка 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, виходячи з конкретної ситуації. 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 в готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв дуже 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).

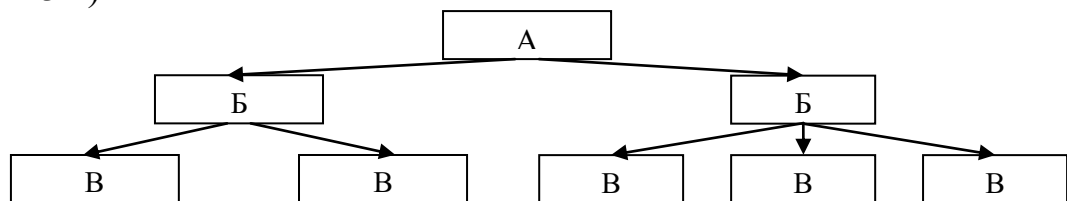


Рис. 3.1. Трьохрівнева система ієрархії "дерева цілей"

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини має виходити не менше двох гілок. При побудові "дерева цілей" необхідно зазначити три умови:

1) відгалуження, що виходять з однієї вершини, мають складати замкнену множину;

2) відгалуження, що виходять з однієї вершини, повинні взаємно виключати одна одну, тобто не може бути часткового співпадання 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.

Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у наступному.

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

2. Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі 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 перехрещуватися 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 значень оцінок всіх 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.

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. Головним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий 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.

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, з допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним.

Огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування – це форми здійснення вибірки, яка призначена представляти дещо чисельніше населення.

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 необхідність застосування кількісних (статистичних) методів.

3.2. Кількісні (статистичні) методи прогнозування

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи **екстраполяції** – це прийоми рухомих середніх, експоненційного згладжування, найменших квадратів.

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 дуже точний прогноз. В разі його використання прогноз будь-якого періоду є середнім показником декількох результатів спостережень часового ряду. У загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{N+1} = (D_1 + D_2 + \dots + D_N)/N, \quad (3.1)$$

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

$D_1 + D_2 + \dots + D_N$ – фактичні значення показника;

N – кількість періодів у часовому ряді.

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

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

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 протягом періоду, який охоплюється часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямку, 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 $a = 0,2$ (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 почергово розраховуються прогнози на кожен місяць. Наприклад, прогноз на червень розраховується таким чином:

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

Аналогічно розраховуються й інші прогнози.

Наведені методи рухомого середнього і 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 вже накладаються інші складові.

Таблиця 3.2

Приклад застосування експоненційного згладжування

Місяць	Обсяг продажу, млн грн	Прогноз ($a = 0,2$)
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

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 і теперішнього часу, 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 з 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.

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 ми детально розглядати її не будемо.

Найскладнішими серед методів кількісного прогнозування є комплексні методи **економетричного моделювання**. Переважно, економетричні моделі "прив'язуються" до математичної моделі цілої економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, які кількісно описують взаємозв'язки між різними секторами економіки. Насправді дуже 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 дуже дорогим, 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 величезна. Коли "історичні" тенденції проєкціюються

(екстраполюються) у майбутнє, може статися "розрив" між минулим і майбутнім – тоді прогнози будуть неточними.

3.3. Методи прогнозування банкрутства підприємства

Серед моделей, які одночасно широко застосовуються у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяються моделі прогнозування банкрутства підприємства.

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

Для побудови Z-рахунку 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 би бути корисні для прогнозування можливого банкрутства, а потім відібрав з них 5 найбільш важливих і побудував багатofакторне регресійне рівняння. Таким чином, 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 числених 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 протягом наступного року.

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

Таблиця 3.3

Прогнозування можливості банкрутства з допомогою
Z-рахунку Альтмана

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

По-перше, Z-рахунок придатний лише для крупних 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-третьє, 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-рахунку Альтмана для вітчизняних підприємств обмежується прогнозуванням негативних тенденцій платоспроможності та фінансового стану, а прогнозування банкрутства через законодавчу неврегульованість цього процесу залишається проблематичним.

Щоправда, в 1983 році 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 (7.4).

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 з середньою імовірністю банкрутства.

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

Ще одним з відомих критеріїв передбачення банкрутства є **коефіцієнт Таффлера**, запропонований у 1977 р. Для його визначення з допомогою комп'ютерної техніки розраховують 80 співвідношень за даними збанкрутілих і платоспроможних компаній. Модель платоспроможності Таффлера відтворює картину фінансового становища компанії. Типова модель для аналізу компаній, які котируються на біржах, має такий вигляд:

$$Z = c_0 + c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4 + \dots \quad (3.6)$$

де x_1 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання (52%);

x_2 – поточні активи / загальна сума зобов'язань (13%);

x_3 – поточні зобов'язання / загальна сума активів (18%);

x_4 – відсутність інтервалу кредитування (16%);

c_0, \dots, c_4 – коефіцієнти.

Проценти у дужках вказують на пропорції моделі; x_1 – вимірнює прибутковість, x_2 – стан оборотного капіталу, x_3 – фінансовий ризик і x_4 – ліквідність.

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

$$R = 0,38 k_1 + k_2 + 0,054 k_3 + 0,63 k_4 \quad (3.7)$$

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 моделі R визначається за критеріями, наведеними у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозування можливості банкрутства з допомогою R-моделі

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

Модель R краще адаптована до умов перехідної економіки, оскільки розраховувалася на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували. Тим не менш, навіть ця модель не може сприйматися як повноцінний метод передбачення банкрутства у юридичному розумінні цього слова.

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 з допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?
6. Дайте характеристику економетричному моделюванню?
7. Дайте характеристику Z-рахуноку 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 з її допомогою прогнозувати імовірність банкрутства вітчизняних компаній?

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

4. Тема лекційного заняття „Swot-аналіз”

Мета

Метою вивчення даної теми є з'ясування суті SWOT-аналізу, визначення сильних і слабких сторін підприємства, визначення ринкових можливостей і загроз, порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, вивчення суті бенчмаркінгу і його значення.

Терміни та поняття

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає "Сила", "Слабкість", "Можливості", "Загрози".

Бенчмаркетинг є специфічним методом порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби.

Економічні чинники – ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, ставки оподаткування, платіжний баланс, норми накопичення і тому подібне.

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 в країнах, що виступають в ролі інвесторів або ринків.

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.

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

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

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

Соціальні чинники – відношення людей до роботи і якості життя, звичаї і віросповідання, демографічна структура, ріст населення, рівень освіти і так далі.

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

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

План

1. Характеристика методики SWOT-аналізу.

2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.
3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.
5. Бенчмаркінг: суть і значення.

4.1. Суть SWOT-аналізу

В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики проф. К. Andrews вперше публічно озвучив акронім SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає "Сила", "Слабкість", "Можливості", "Загрози". З 1960-х років і до цього дня 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 даної 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, в процесі виконання swot-аналізу рекомендується скласти профіль середовища, тобто таблицю, в якій мають бути відмічені чинники середовища, що мають або можуть зробити істотний вплив на організацію. Потім для кожного чинника визначається його важливість для галузі, вплив на організацію, напрям даного впливу і підраховується сукупна міра дії по кожному чиннику і в цілому.

В даний час можна виділити наступні 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 врахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку;

SWOT-аналіз застосовується для:

- аналізу чинників конкурентного середовища. В даний час 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, по якому ви оцінюватимете своє підприємство.
2. По кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що — слабкою.
3. Зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю Swot-аналізу.

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 слід 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. По кожному параметру визначаємо, що є можливістю, а що — загрозою для підприємства.
3. Зі всього переліку вибираємо найбільш важливі можливості та загрози і заносимо їх в матрицю swot-аналізу.

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

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволить відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

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

Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку застосовується трохи видозмінена матриця SWOT-аналізу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Матриця SWOT-аналізу

	МОЖЛИВОСТІ 1. Поява нової роздрібно мережі 2. і так далі	ЗАГРОЗИ 1. Поява крупного конкурента 2. і так далі
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Висока якість продукції 2. 3. і так далі	1. Як скористатися можливостями? Спробувати увійти до числа постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості нашої продукції	2. За рахунок чого можна понижити загрози? Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформували їх про високу якість нашої продукції
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Висока собівартість продукції 2. 3. і так далі	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 ми виявимо, що:

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

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

Тепер ми 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 продажів, переговоривши з працівниками, що володіють необхідною інформацією) і упорядкувати їх. Буде краще, залучити до збору та аналізу даної інформації декількох ключових співробітників підприємства, оскільки поодиноці легко упустити яку-небудь важливу деталь.

Звичайно, інформацію про ринок (можливості і загрози) отримати дещо складніше. Але і тут положення не безвихідне. 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 Держкомстату і обласних статистичних управлінь (інформація про чисельність населення, рівень смертності і народжуваності, статево-вікову структуру населення та інші корисні дані).

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

4.5. Бенчмаркінг: суть і значення.

Бенчмаркінг є специфічним методом порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби.

Бенчмаркінг — це:

- процес безперервного удосконалення!
- визначення сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати з ключових питань бізнесу або відносин і 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 і 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 чином 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.

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 Херох, 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.

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. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства?

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

5. Тема лекційного заняття *Стратегічний конкурентний аналіз*

Мета

Метою вивчення даної теми є з'ясування суті стратегічного конкурентного аналізу, розгляд таких питань як матриця конкурентних стратегій по М. Портеру, матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ), матриця Ансоффа і Абеля.

Терміни та поняття

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

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

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

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 при виготовленні масової продукції

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

Товарна експансія (розвиток продукту) – стратегія розробки нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Компанія може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшуковуючи і заповнюючи ринкові ніші.

План

1. Матриця конкурентних стратегій по М. Портеру.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ).
3. Матриця Ансоффа і Абеля.

5.1. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Запропоновані М. Портером в 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 в таких видах:

- лідирування в зниженні витрат (цін);

- диференціація;
- фокусування.

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 при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних в 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 сегменту без орієнтації на весь ринок.

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

Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)»

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижче середнього) рівня цін. Мова йде про низьку собівартість в порівнянні з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто, наступальну стратегію.

Стратегія лідирування в диференціації

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

Враховуючи переваги і недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідерство в диференціації грає роль бар'єру на вході в галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками і обмежена кількість споживачів, готових платити за «відмінність» продуктів, обмежує привабливість ринків з відомими «лідерами в диференціації».

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 глибша диференціація продукції або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, який обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегменту ринку тут діють ті ж закономірності, що і при реалізації основних стратегій: «лідирування в зниженні витрат (цін)» і «лідирування в диференціації продукції» по ринку взагалі.

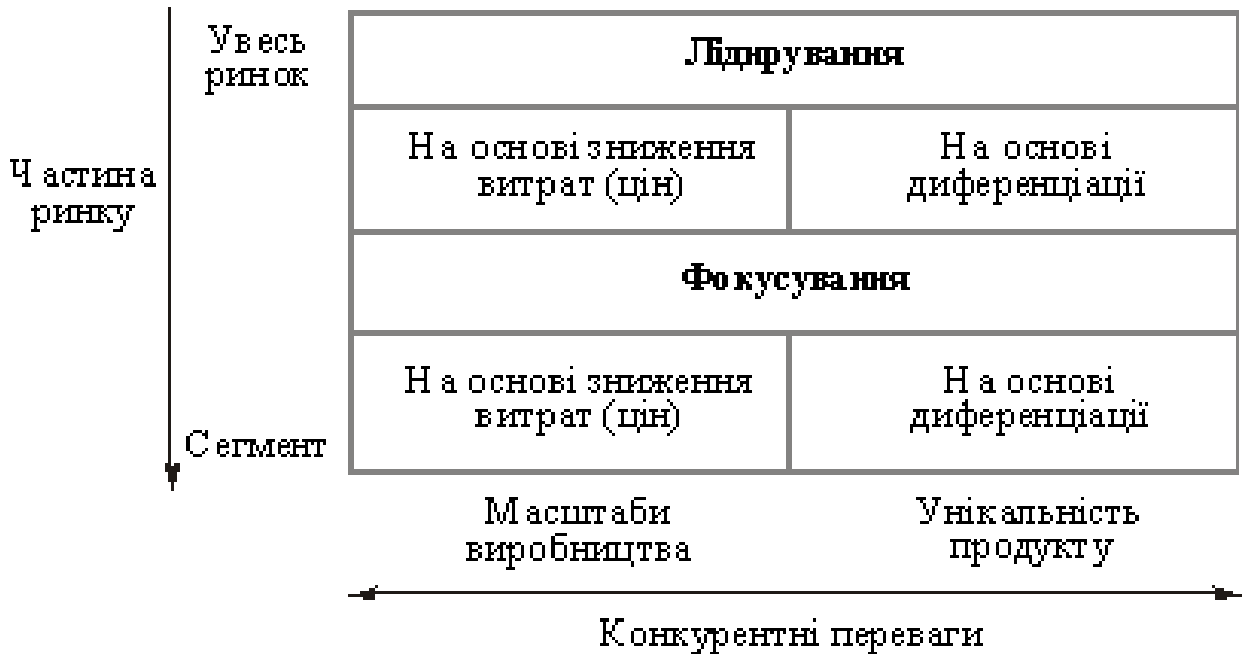


Рис. 5.1. Загальноконкурентні стратегії М. Портера

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 в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-"проблема"), зростання (товар-"зірка"), зрілість (товар-"дійна корова") і спад (товар-"собака").

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 темпу зростання валового національного продукту. Темпи зростання галузі 10% і більш розглядаються як високі. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку даного бізнесу на долю ринку найбільшого конкурента.

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



Рис. 5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (МБКГ)

Приклад 1. Якщо бізнес-одиниці належить 10% ринку, на якому найкрупніший конкурент володіє часткою 20%, то відносна частка даного бізнесу складе 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 при продажі по ринкових цінах і для нього фінансові потоки максимальні.

2. Присутність на ринку, що росте, означає *підвищену потребу у фінансових коштах* для свого розвитку, тобто оновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і так далі. 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" (швидкий ріст/мала частка): товари цієї групи можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних товарів або припинити їх фінансування.

2. "Зірки" (швидкий ріст/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" (повільний ріст/висока частка): товари, здатні принести більше прибули, чим необхідно для підтримки їх зростання. Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації і наукових досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – "збір урожаю".

4. "Собаки" (повільний ріст/мала частка) – це продукти, які знаходяться в невідповідному положенні по витратах і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів пов'язане із значними фінансовими витратами при невеликих шансах на поліпшення положення. Пріоритетна стратегія – припинення інвестицій і скромне існування.

У ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2–3 товари – "корови", 1–2 – "Зірки", декілька "проблем" як заділ на майбутнє і, можливо, невелике число товарів – "собак". Надлишок старіючих товарів ("собак") указує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно хороші. Надлишок нових товарів може привести до фінансових утруднень.

У динамічному корпоративному портфелі виділяють наступні 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-"проблема" не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар-"собака").

Основні рекомендації консультативної групи Бостона по корпоративному портфелю представлені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Рекомендації Бостонської матриці

Частка ринку	Можливі стратегії	Вид стратегії одиниці бізнесу
Зростання	Інвестування	"Зірки", "Проблеми"
Утримування	"Зняття сливок"	"Дійні корови"
Відступ	Деінвестування	"Собаки", "Проблеми"

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

Серед достоїнств матриці БКГ, перш за все, варто відзначити її простоту. Матриця вельми корисна при виборі між різними СЗГ, визначенні стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу перспективу.

5.3. Матриця Ансоффа і Абеля.

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок. Модель розвитку товару/ринку І. Ансоффа (матриця Ансоффа) дозволяє використовувати одночасно декількох 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, що існує або на новому ринках. Дана матриця Ансоффа є схемою, призначеною для допомоги менеджерам в ухваленні рішення про вибір стратегії, а також служить діагностичним інструментом. Матриця Ігоря Ансоффа призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах ринку, що росте. По одній осі в матриці розглядається вид товару – старий або новий, по іншій осі – вид ринку, також старий або новий.

Таблиця 5.2

Матриця Ансоффа

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

Рекомендації по вибору стратегії в матриці Ансоффа наступні:

1. *Стратегія вдосконалення діяльності* (проникнення на ринок). При виборі даної 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 в даному 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*. Дана стратегія направлена на пошук нового ринку або нового сегменту ринку для вже освоєних товарів. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринку збуту в межах географічного регіону, так 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 даного 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. Абель запропонував визначати область бізнесу в трьох вимірюваннях:

- обслуговувані групи покупців;
- потреби покупців;
- технологія, використовувана при розробці і виробництві продукту.

Першим найважливішим критерієм оцінки по матриці Абеля є відповідність даній галузі загальному напрямку діяльності компанії, з тим, щоб використовувати синергетичний ефект в 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 „лідирівання на основі зниження витрат (цін)”
3. Дайте характеристику стратегії лідирівання в диференціації.
4. Дайте характеристику стратегії фокусування.
5. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи
6. Дайте характеристику матриці І. Ансоффа і Д. Абеля.

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

6. Тема лекційного заняття „Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу”

Мета

Метою вивчення даної теми є вивчення таких моделей як: Модель Hofer/Schendel, Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі», Матриця АДЛ/ЛС, Матриця направленої політики компанії Шелл.

Терміни та поняття

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

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

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

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 при виготовленні масової продукції

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

Товарна експансія (розвиток продукту) – стратегія розробки нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Компанія може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшуковуючи і заповнюючи ринкові ніші.

План

1. Модель Hofer/Schendel
2. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі»
3. Матриця АДЛ/ЛС.
4. Матриця направленої політики компанії Шелл.

6.1. Модель Hofer/Schendel

Хофер вперше представив цю модель в 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 в співавторстві з професором Деном Шенделем.

Вони виділяють п'ять наступних 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 по осі У відображаються стадії розвитку ринку. Може розглядатися 4 основних стадій: розвиток ринку, зростання, зрілість, насичення. Стадія насичення ділиться на три частини – насичення, спад і застій.

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

Таким чином, матриця моделі має розмірність 4x4. Залежно від положення виду бізнесу виводиться стратегія.

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 прибутку).

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

Набір прибутку, як правило, складається з таких видів бізнесу, що знаходяться на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значний обсяг прибутку, і якщо його не використовувати 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 приводить до дефіциту прибутку.

3. Дуже велике число сильних стабільних видів бізнесу створює надлишок грошової маси, але не забезпечує приросту областей 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»

Дана матриця розроблена консультаційною групою Маккінзі (McKinsey) спільно з корпорацією Дженерал Електрик (General Electric) і отримала назву "Екран бізнесу". Вона включає дев'ять квадратів, а аналіз в даній матриці здійснюється за наступними параметрами:

- привабливість стратегічних зон господарювання;
- позиція в конкуренції.

Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» має розмірність 3x3. По осях виставляються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії на даному ринку або сильних сторін бізнесу компанії. По осі X в матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі» розташовуються параметри, які підконтрольні компанії, відповідно, по осі Y – непідконтрольні.

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

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

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

Таблиця 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

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 при аналізі кожного ринку слід виділити чинники, що характеризують його, і 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 по матриці вліво, 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 сегменту) з низькою привабливістю, де підприємство не може добитися істотної конкурентної переваги.

Часто компанії мають незбалансовані портфелі. Різні типи такої незбалансованості відбиті в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Типи незбалансованості портфеля СЗГ фірми

Основні проблеми	Типові симптоми	Типові корективи
Дуже багато "переможених"	Низькі фінансові потоки Низький прибуток Низьке зростання	"Роздягання" (ліквідація) "Збір урожаю" в СЗГ – "переможених" Придбання "генераторів прибутку" Придбання "переможців"
Дуже багато "знаків питання"	Низькі фінансові потоки Низький прибуток	"Роздягання"/ліквідація "Збір урожаю" у вибраних "знаках питання"
Дуже багато "генераторів прибутку"	Низьке зростання Зайві фінансові потоки	Придбання "переможців" Розвиток вибраних "знаків питання"
Дуже 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 в області управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. Дана модель будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до 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 в процесі їх присутності на ринку. Ці фази наступні:

1. Зародження – бурхливий період становлення галузі, коли декілька компаній, прагнучи до захоплення лідерства конкурують між собою.
2. Прискорення зростання – період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. У цей період попит зазвичай росте, 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 і 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 знаходитися на одній з описаних вище стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме з цією стадією.

Оскільки аналіз за допомогою даної матриці проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може мінятися 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.

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

Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – складають 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. Область «звичайного вибору» охоплює декілька клітинок.

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 чином.

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, у свою чергу, вказує на можливості «специфічного вибору», а також: на низку «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу.

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.

6.5. 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 – двохфакторна матриця розміром 3x3. По осях матриці Шелл/ДПМ розташовуються наступні показники:

- перспективи галузі бізнесу;
- конкурентоспроможність бізнесу.

У моделі Шелл/ДПМ в порівнянні 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 знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

По осі X в 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.

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.

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

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

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

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

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

Подвоїти обсяги виробництва або скоротити бізнес – підприємство займає слабкі позиції в привабливій галузі. Підприємству необхідно або інвестувати або покинути даний бізнес.

Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво – підприємство займає слабкі позиції в помірно привабливій галузі. Прагнути утриматися в даній галузі поки вона приносить прибуток.

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

Матриця Шелл орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, що породжують грошову масу, в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому. Компанія «Шелл» також додала до своєї матриці ряд рекомендацій і приводить додаткову таблицю ухвалення рішень (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Таблиця ухвалення рішень залежно від перспектив прибутку і 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	-	йти поволі	ліквідувати активи
-	-	йти швидко	-

Питання для самоперевірки

1. Дайте характеристику моделі Hofer/Schendel. Яка її головна мета?
2. За якими правилами будується матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
3. Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі «Дженерал Електрик – Маккінзі»?
4. Охарактеризуйте зміст моделі АДЛ/ЛС. Яка її головна мета?
5. Охарактеризуйте зміст моделі направленої політики компанії Шелл. Які стратегії нею рекомендовані?
6. Дайте характеристику позитивним і негативним сторонам моделі направленої політики компанії Шелл, у чому відмінність її від інших моделей.

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

7. Тема лекційного заняття „Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми”

Мета

Метою вивчення даної теми є з'ясування етапів аналізу виробничої стратегії, визначення напрямків та змісту виробничої стратегії підприємства, виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва, витрати виробництва, їх оптимізація, вплив фінансових результатів на виробничу програму підприємства

Терміни та поняття

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

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку.

Стратегічні задачі виробництва випливають 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.

Ізокванта – це крива, що відображає альтернативні варіанти ресурсів, які використовуються для виробництва певного обсягу продукції.

Карта ізоквант – це множина ізоквант, що відображає максимальний випуск продукції за будь-яких комбінацій факторів виробництва.

Витрати з економічної точки зору — це вартість усіх видів затрат основного і 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.

Постійні витрати (FC) — витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється при зміні обсягу виробництва. Їх іноді називають «накладними видатками».

Змінні витрати (VC) — витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва.

Сукупні витрати (TC) — загальні витрати фірми, рівні сумі її постійних і змінних витрат.

Середні постійні витрати (AFC) — це постійні витрати на одиницю продукції.

Середні сукупні витрати (ATC) — це загальні витрати виробництва на одиницю продукції.

Граничні витрати (МС) – це витрати, викликані випуском додаткової одиниці продукції.

План

1. Завдання, мета та етапи аналізу виробничої стратегії
2. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства
3. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва
4. Витрати виробництва, їх оптимізація.
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 протягом 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 по створенню і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Виробнича діяльність самим тісним чином пов'язана зі всіма іншими основними видами діяльності організації: фінансовою діяльністю, маркетингом, діяльністю служби персоналу і т. д. 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 зі всіма іншими спеціалізованими стратегіями організації.

Мета і критерії. Ведучий елемент виробничої стратегії, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, — це її **особливі стратегічні цілі**. При правильно поставленому процесі 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.

При використанні конкретної послідовності дій методика формування виробничої галузі загального дерева стратегічних цілей організації може бути наступною:

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

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

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 по виробництву. На рівні 3 задаються конкретні стратегічні вказівки по виробництву, що цілком відповідають вказівкам встановленого порядку розробки виробничої стратегії.

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

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

При системній оцінці виробничих витрат як для стратегічних, так і для тактичних цілей звичайно використовують показники:

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

Якість, як правило, оцінюють:

- за процентним співвідношенням дефектів кінцевого продукту і/чи 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 і т.д.

Якість виробничих поставок звичайно оцінюють:

- за процентним співвідношенням поставок, зроблених точно в термін;
- за різними показниками затримок і зривів поставок;
- 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 і т. д.

Особливий предметний зміст виробничої стратегії розкривається в її основних позиціях:

– основні стратегічні рішення по виробництву, які треба прийняти на задану стратегічну перспективу;

– формулювання й обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень по виробництву;

– доробка прийнятих основних стратегічних цілей по виробництву до рівня конкретних стратегічних вказівок;

– розробка по кожній стратегічній вказівці адекватного набору конкретних дій і заходів;

– системне зведення заходів і дій по кожній позиції в цілісну виробничу стратегію як органічну програму відповідних конкретних дій.

7.2. Визначення напрямів та змісту виробничої стратегії підприємства

Досить часто організації допускаються помилки при прийнятті стратегічних рішень про можливості ринку лише на основі маркетингових досліджень. Маркетингова інформація про ринок необхідна, але її зовсім недостатньо для прийняття 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 в тому числі 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.

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку. Стратегічні задачі виробництва випливають 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 слід 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 та 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 при можливих коливаннях постачання ресурсів (особливо енергетичних) або коливаннях ціни на їх придбання.

7.3. Виробнича функція, її значення в 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, кваліфікованішої праці, кращої сировини і матеріалів, що дає змогу випускати більшу кількість продукції з даної 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

Виробнича сітка

Витрати праці (L), тис. люд.-год.	Обсяг виробництва зошитів, тис. шт., при витратах 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

Таблиця 7.1 містить дані про співвідношення між затратами праці та капіталу, необхідними для виробництва зошитів за даної технології. Вони ґрунтуються на залежності між змінними затратами і обсягом випуску продукції, які є характеристиками для виробничої функції. Затрати постійного капіталу визначаються часом роботи обладнання протягом місяця, затрати праці вимірюються в людино-годинах праці за місяць.

Виробнича сітка показує, що деякі обсяги продукції можна отримати при різних альтернативних наборах факторів виробництва: 500 тисяч зошитів при $L = 5$, $K = 1$ та $L = 3$, $K = 2$ і т. д. Якщо графічно сполучити точки, що характеризують альтернативні комбінації факторів при певному обсязі

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 М 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).

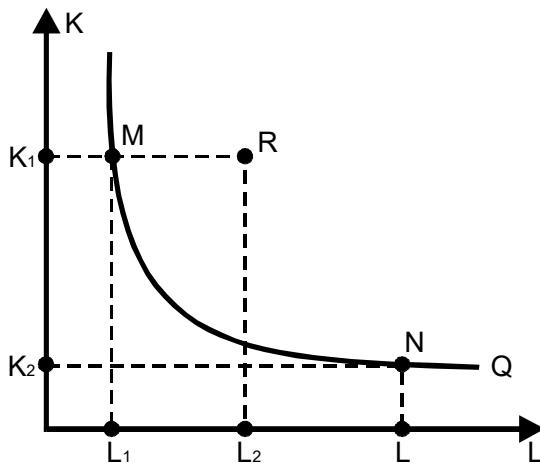


Рис. 7.1. Ізокванта

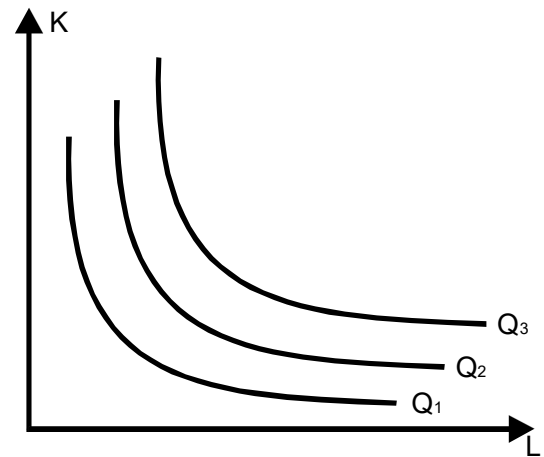


Рис. 7.2. Карта ізоквант

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. Виробничу сітку, 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, представленими 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 людину-годину
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 при обсязі 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 і 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.

Таким чином, всі витрати виробництва є альтернативними. Це є головною перешкодою, з якою стикається підприємство в процесі реалізації своїх можливостей максимізації прибутку. Тому при визначенні стратегії необхідно точно знати, скільки коштує виробництво того або іншого товару за даних обставин, якими є витрати на його виробництво. Поняття витрат має кілька значень.

Класифікація витрат виробництва здійснюється з урахуванням факторів часу і мобільності факторів виробництва.

Постійні витрати (FC) — витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється при зміні обсягу виробництва. Їх іноді називають «накладними видатками». До постійних витрат відносяться витрати на утримання виробничих будинків, закупівлю устаткування, рентні платежі, відсоткові виплати за кредитами, зарплата управлінського персоналу, комунальні платежі, оренда, амортизація і т.д. 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 відносяться витрати на придбання сировинних ресурсів, палива, енергії, оплата транспортних послуг, заробітної плати робітникам і службовцям.

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, при скороченні 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:

$$ATC = AFC + AVC \quad (7.5)$$

При невеликих обсягах 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 при зміні 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 при зростанні 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 менше середніх витрат на вже вироблені одиниці, виробництво наступної одиниці знизить середні загальні витрати. Якщо ж витрати на наступну додаткову одиницю будуть вищими, ніж середні витрати, виробництво додаткової одиниці підвищить середні загальні витрати.

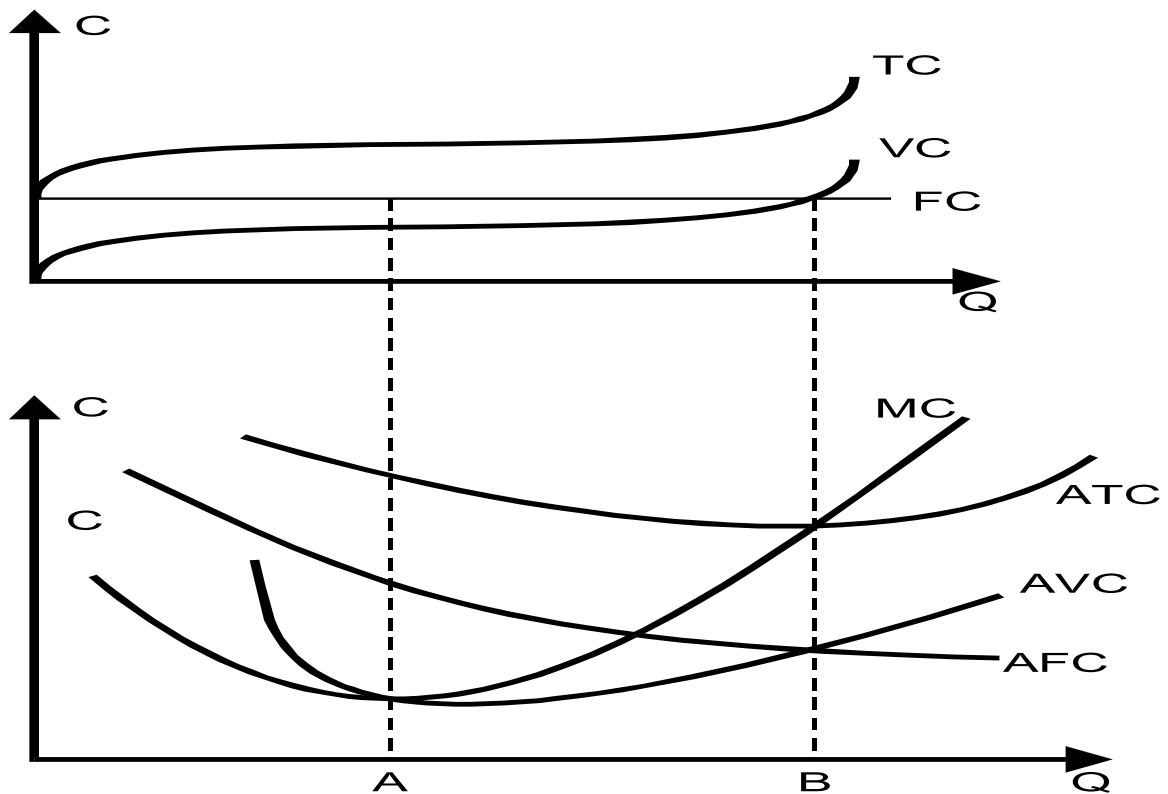


Рис. 7.3. Криві витрат виробництва

Концепція граничних витрат мас 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 наступні питання:

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 питання:

1. Сукупний аналіз (порівняння сукупної виручки і сукупних витрат).
2. Граничний аналіз (порівняння граничної виручки і граничних витрат).

1. Сукупний аналіз.

Відповідь на перше питання: 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 рівні постійним витратам. Тому якщо збитки від виробництва менші ніж постійні витрати, то таке виробництво необхідно продовжувати. Тоді сукупна виручка буде перевищувати змінні витрати:

$$TC - TR < FC,$$

$$(FC + VC) - TR < FC \rightarrow VC < TR.$$

Відповідь на друге питання: виробляти потрібно такий обсяг продукції, який максимізує прибутки або мінімізує збитки.

Відповідь на третє питання: 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 (TR₁) при виробництві від 3 до 8 літаків даватиме економічний прибуток (EP₁). Максимальний прибуток (16 млн грн) підприємець отримає, якщо вироблятиме 6 літаків.

При ціні 15 млн грн за літак валова виручка ні при яких обсягах виробництва не перевищуватиме сукупних витрат, отже підприємець понесе збитки. Однак зовсім зупиняти виробництво недоцільно, адже сукупна виручка (TR₂) перевищує змінні витрати (VC), тобто відбувається зменшення збитків порівняно з постійними витратами (FC). Найменший збиток буде при виробництві 4 літаків – 9 млн грн (порівняйте, при повній зупинці 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: при будь-яких обсягах 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).

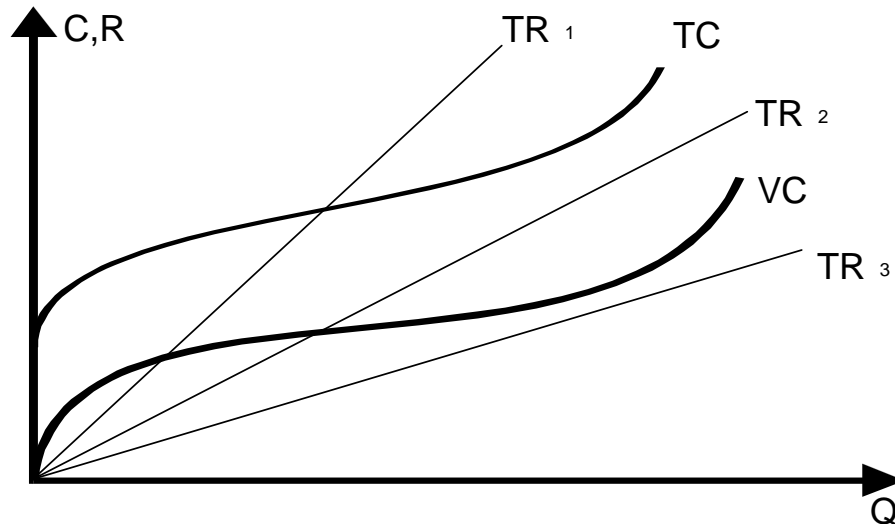


Рис. 7.4. Варіанти максимізації прибутку, мінімізації збитків і закриття фірми.

Якщо лінія сукупної виручки (TR_1) перетинає криву сукупних витрат (TC) і деяка її ділянка знаходиться вище, ніж крива, то обсяги виробництва, що відповідають цій ділянці, принеситимуть підприємцеві 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 підприємець понесе тоді, коли зовсім припинить виробництво.

2. Граничний аналіз

Тепер порівняємо граничну виручку і граничні витрати (табл. 7.4).

Якщо ціна одного літака 20 млн грн, то продаж кожного з них принесє виробнику 20 млн грн додаткової виручки (MR_1) при додаткових (граничних) витратах (MC) – 12 млн грн на перший літак, 11 – на другий, 12 – на третій і т.д. Але, починаючи з сьомого літака, витрати на виробництво кожного наступного літака перевищують додаткову виручку, отриману від його продажу.

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

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 ($MR=MC$), в такому випадку виробник отримає найбільший прибуток чи найменший збиток.

При ціні 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, ми вже знаємо, що він на 3 млн грн менше ніж при виробництві 6 літаків. Визначити точне значення прибутку можна за формулою: $(MR-ATC) \times Q$, адже гранична виручка MR в даному випадку є ціною літака, а середні сукупні витрати ATC – це не що інше як собівартість одного літака.

При ціні 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: $MR_2=MC$, див. табл. 7.4).

При ціні 10 млн грн за 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.

1. Якщо лінія граничної виручки перетинає криву середніх сукупних витрат, то фірма вирішує проблему максимізації прибутку. Його максимальний розмір досягається у точці K , де перетинаються лінія граничної виручки і крива граничних витрат (див. 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 при цьому обсязі виробництва, та лінія граничної виручки.

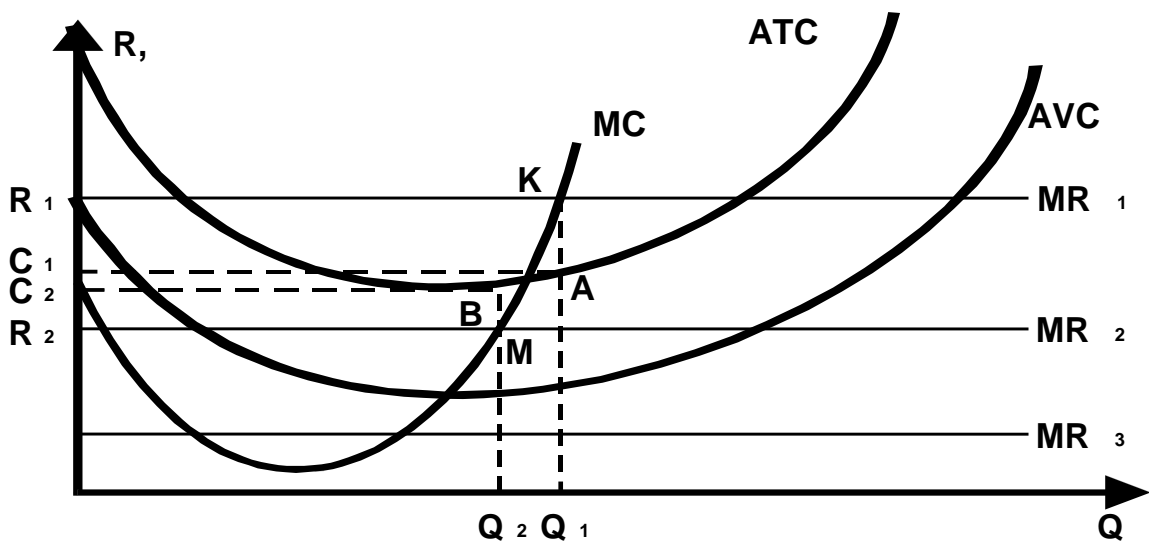


Рис. 7.5. Порівняння граничної виручки, граничних і середніх витрат

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 (див. 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 даній ситуації дорівнюють збиткам.

Питання для самоперевірки

1. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі.
2. Обсяг виробництва, його прогнозування.
3. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
4. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.
5. Витрати виробництва, їх оптимізація.
6. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності
7. Поняття та детермінанти банкрутства підприємства.

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

8. Тема лекційного заняття „Стратегічний аналіз інвестиційних проектів”

Мета

Метою вивчення даної теми є стратегічний аналіз інвестиційних проектів, студентам слід розглянути методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді, сутність та принципи інвестиційної стратегії, етапи розробки та критерії оцінки інвестиційної стратегії, інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі

Терміни та поняття

Грошовий потік – це будь-який платіж, здійснений або отриманий

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.

Інвестиційний портфель — це визначена сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

Майбутня вартість (FV) – це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому.

Під **інвестиційними ресурсами** розуміється капітал у матеріалізованій формі та втілений у засобах виробництва і капітал не матеріалізований, але той, що вкладається у засоби виробництва – в інвестиціях.

Приведена (поточна) вартість – це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент.

Складні відсотки – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Ставка дисконтування – це можлива вартість грошей при їх альтернативному використанні в більш гарантованих інвестиціях.

План

1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді
2. Сутність та принципи інвестиційної стратегії.
3. Етапи розробки та критерії оцінки інвестиційної стратегії
4. Інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі

8.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді

Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту в першу чергу здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проект 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. Головне завдання, яке вирішується при цьому, – це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проектів і вибір серед них оптимального.

Для співставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовується концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

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 різний час, необхідно перерахувати у поточну вартість. При перерахунку валюти ми використовуємо обмінний курс, а при перерахунку грошових потоків – ставку дисконтування.

З погляду фінансів **ставка дисконтування** – це можлива вартість грошей при їх альтернативному використанні 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 ми отримуємо доходи у вигляді відсотків по депозитних вкладах і не використовуємо їх на споживання, ці відсотки реінвестуються. Внаслідок цього в наступному періоді будуть нараховані «відсотки на відсотки».

Таким чином, **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 потоку 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 ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути співставлені за величиною і додані. Додавання приведених вартостей дозволяє зробити загальну оцінку сукупності грошових потоків.

Отже, сума приведених вартостей n грошових потоків розраховується за формулою:

$$\Sigma PV = \Sigma(FV/(1 + r)^t) \quad (8.2)$$

При аналізі інвестиційних проектів, 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 А більша, ніж NPV інвестиції В, то інвестиція А привабливіша 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 проект 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 проектів за ставок дисконтування 10% і 25%

Інвестиція А, тис. грн				Інвестиція В, тис. грн			
Рік	Обсяг	PV(10%)	PV(25%)	Рік	Обсяг	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	2600	2022,75	1470,08	Разом	2400	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 привабливішою, ніж інвестиція А.

Очевидно, що наведений приклад вимагає застосування додаткових критеріїв оцінки інвестиційних проектів. У деяких випадках застосовується метод побудови обмежень, наприклад, на тривалість проекту. Деякі компанії вважають занадто ризикованим вкладати гроші в інвестиційні проекти терміном 5-10 років, надаючи перевагу проектам з меншим терміном реалізації. У цьому прикладі обидві інвестиції розраховані на чотири роки; отже, з погляду тривалості вони є однаково прийнятними.

Вибір оптимального інвестиційного проекту може здійснюватися з допомогою розрахунку ймовірностей отримання кожного грошового потоку.

Наприклад, імовірність успішної реалізації інвестиційного проекту А становить 0,7, а проекту 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 ми розглядали ситуацію, коли вартість грошових потоків приводилася до поточного моменту часу. Але на практиці часто існує потреба робити розрахунок у зворотному напрямі. Наприклад, зараз у нас є певна сума грошей, призначена для інвестування, і ми 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 доходності для кожного з альтернативних інвестиційних проектів.

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 в кінці 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.

По-перше, обидва варіанти довгострокових інвестицій повинні мати однаковий термін (тривалість), наприклад, можна вибрати період в три роки.

По-друге, необхідно вирішити проблему різної періодичності нарахування відсотків за альтернативними інвестиціями. Якщо варіант з придбанням облігацій дозволяє використовувати формулу FV без будь-яких додаткових умов, то депозит з 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. При щомісячному нарахуванні $m = 12$.

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:

$$FV_{\text{облігацій}} = 100000 \times (1 + 0,125)^3 = 142382,81 \text{ грн.}$$

$$FV_{\text{депозиту}} = 100000 \times (1 + 0,12/12)^{12 \times 3} = 143076,69 \text{ грн.}$$

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 по облігаціях 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 проекту. 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 та завдань.
5. Оцінювання розробленої інвестиційної стратегії.

Інвестиційну стратегію слід 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 проектами 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.

Головною 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. У свою чергу процес тактичного управління інвестиційною діяльністю знаходить своє найбільш детальне завершення в оперативному управлінні реалізацією окремих інвестиційних програм та проектів. Таким чином, 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 проектів.

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.

Головною 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 і т. 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 з 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, облигації, 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.

У той же час у компаній, що здійснюють виробничу діяльність, переважаючою формою інвестування будуть реальні вкладення. Дана 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 більшою мірою пов'язана з реальними інвестиціями, ніж великих компаній, у яких частка фінансових інвестицій звичайно вища.

8.4. Інвестиційні ресурси та стратегія їх формування в інвестиційному процесі

Під **інвестиційними ресурсами** розуміється капітал у матеріалізованій формі та втілений у засобах виробництва і капітал не матеріалізований, але той, що вкладається у засоби виробництва – в інвестиціях.

Капітал як засіб виробництва ділиться 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 в загальному обсязі інвестиційних ресурсів;
2. Вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел;
3. Визначення методів фінансування окремих інвестиційних програм та проектів;
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, та у компаніях, що здійснюють реальну виробничу діяльність у різних галузях економіки.

Перша група інвесторів визначає можливий обсяг інвестиційних ресурсів, виходячи з можливостей 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 в загальному обсязі інвестиційних ресурсів — розрахунки проводяться послідовно у три стадії.

На першій стадії розраховується необхідний обсяг фінансових ресурсів для реального інвестування. Для цього у розрізі передбачених напрямками

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 звичайно визначається за фактичними витратами на будівництво аналогічних об'єктів або за питомими капітальними вкладеннями на одиницю потужності.

Слід 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 при введенні в дію нового підприємства може бути визначена за формулою:

$$\Pi_p = 3\Pi_{\text{кв}} / \text{ПВ}_{\text{оф}} \quad (8.6)$$

де Π_p — загальний обсяг потреби в інвестиційних ресурсах при будівництві та введенні в дію нового об'єкта;

$3\Pi_{\text{кв}}$ — загальний обсяг потреби в капітальних вкладеннях для будівництва та обладнання нового об'єкта;

$\text{ПВ}_{\text{оф}}$ — питома вага основних фондів у загальній сумі активів аналогічних компаній даної 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. При оцінюванні 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:

$$\text{БВ}_ч = \text{ОЗ}_3 + \text{АН}_с + \text{ОЗ}_{\text{пс}} + \text{ФР}_{\text{бз}} + \text{КВ}_к + \text{Н}_{\text{вс}}, \quad (8.7)$$

де $\text{БВ}_ч$ — чиста балансова вартість підприємства;

ОЗ_3 — залишкова вартість проіндексованих основних фондів підприємства;

$\text{АН}_с$ — сума нематеріальних активів;

$\text{ОЗ}_{\text{пс}}$ — сума запасів матеріальних оборотних фондів за залишковою вартістю;

$\text{ФР}_{\text{бз}}$ — сума всіх форм фінансових ресурсів підприємства за мінусом заборгованості;

$\text{КВ}_к$ — капітальні вкладення;

$\text{Н}_{\text{вс}}$ — 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 по окремих періодах 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:

$$\Pi_{\Phi} = (\Pi_{\text{р}} - \text{Ч}_{\text{фін}}) / \text{Ч}_{\text{фв}}, \quad (8.8)$$

де Π_{Φ} — потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення фінансових інвестицій;

$\Pi_{\text{р}}$ — потреба в інвестиційних ресурсах для здійснення реальних інвестицій;

$\text{Ч}_{\text{фін}}$ — частка фінансових інвестицій у передбачуваному періоді;

$\text{Ч}_{\text{фв}}$ — частка реальних 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 у інвестиційних ресурсах для реального інвестування, потреби в цих ресурсах для здійснення фінансових інвестицій та суми резерву капіталу. Резерв капіталу передбачається звичайно 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 того або іншого підприємства.

Усі джерела формування інвестиційних ресурсів поділяються на три основні групи: власні, позикові, залучені.

На третьому етапі розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів визначаються методи фінансування окремих інвестиційних програм та проектів, які дозволяють розраховувати пропорції у структурі джерел інвестиційних ресурсів. Звичайно тут розглядаються п'ять основних методів фінансування окремих інвестиційних програм та проектів: повне самофінансування; акціонування; кредитне фінансування; лізинг та селенг; змішане фінансування.

Четвертий етап — оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів — є винятковим при розробці 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.

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 проектів?
4. Як розраховується майбутня вартість грошових коштів?
5. Охарактеризуйте EVA? Як розраховується цей показник?
6. Яким чином показник EVA можна пов'язати з BSC?
7. Які поправки вносяться у традиційну фінансову звітність при розрахунку EVA? Для чого потрібні ці поправки?
8. Які переваги отримує підприємство від запровадження EVA?
9. Охарактеризуйте ланцюги Маркова і матриця переходу системи?
10. Яким чином необхідно аналізувати стратегічну доцільність інвестування з допомогою матриці переходу системи?

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

9. Тема лекційного заняття

Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб

Мета

Метою вивчення даної теми є стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб, розгляд сутності і завдань фінансової стратегії, засад формування і реалізації фінансової стратегії, прогнозу фінансових показників діяльності підприємства, методики стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів

Терміни та поняття

Головну роль у розробленні стратегічного плану підприємства відіграє фінансова стратегія.

Метод безбитковості — метод аналізу точки розриву — дозволяє визначити обсяги виробництва і продажу, які задовольняють умовам безбитковості, отримувати інформацію для вирішення цільових розмірів прибутку, забезпечувати гнучкість довгострокових фінансових планів за рахунок можливостей варіації різноманітних видів витрат, цін, обсягів продажу.

На підставі **фінансової стратегії** визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

Розробка фінансової стратегії — це галузь фінансового планування.

Формування фінансової стратегії як основи фінансового плану підприємства базується на використанні внутрішніх інструментів.

План

1. Сутність і завдання фінансової стратегії
2. Засади формування і реалізації фінансової стратегії
3. Прогноз фінансових показників діяльності підприємства
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. У свою чергу, 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.

За розробки фінансової стратегії слід урахувати 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 головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків 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 із 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

Головну роль у розробленні стратегічного плану підприємства відіграє фінансова стратегія.

Формування і реалізація фінансової стратегії підприємства включає наступні складові:

- механізми внутрішнього регулювання окремих аспектів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства;
- ринковий механізм регулювання діяльності по розробці і реалізації фінансової стратегії;
- механізми державного правового і нормативного регулювання фінансової діяльності підприємства;
- інформаційне забезпечення процесів стратегічного планування і управління фінансовою діяльністю;
- методи фінансового управління підприємства, які використовуються в 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 представляють собою зміни і доповнення до правил взаємодії, що формуються на макроекономічному рівні.

До інструментів, які підтримують процедури формування і реалізації фінансової стратегії розвитку відносяться:

- 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, проценту від продаж, аналізу беззбитковості, управління видатками), а також ситуаційні плани.

Метод гнучкого бюджету передбачає визначення капітальних витрат по проектам програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів видатків, які використовують як базу для визначення показники 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 значить організаційну структуру фінансово-економічного управління підприємства можна вважати внутрішньокорпоративним

інструментом формування і реалізації стратегії. Визначення структурних компонентів, їх функцій, складає розробку такого виду організаційного механізму.

Метод проценту від продаж може бути використаний для отримання оцінок кожного елемента прогнозованого бюджету та звіту про прибутки і збитки, які визначаються виходячи з запланованих обсягів продаж. В якості відправних процентних відношень вибираються відношення, які мають місце в поточній діяльності або отримані за ретроспективними даними, або віддзеркалюючи бажаний стан з точки зору системи менеджменту. Даний метод дозволяє визначити склад балансу і звіту про прибутки та збитки.

Метод беззбитковості — метод аналізу точки розриву — 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.

Процес розроблення і реалізації фінансової стратегії включає наступні етапи:

- аналіз нинішньої стратегії;
- формування бізнес-планів за новими проектами;
- огляд та оцінювання проектів;
- формування механізмів фінансових стратегій;
- оцінювання фінансових потоків;
- прогноз параметрів ринкового середовища;
- формування сценаріїв трансформації середовища;
- аналіз інноваційних ситуацій;
- реалізація фінансової стратегії.

9.3. Прогноз фінансових показників діяльності підприємства

Система прогнозних показників повинна відповідати таким основним вимогам:

- єдність і обов'язковість показників для даного 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; актуальні та вартісні; абсолютні і відносні; регламентовані, розрахункові та інформаційні.

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 і 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).

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 кілька років).

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з опрацювання відповідних звітів за минулий рік (або 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.

Приблизна класифікація статей звіту про фінансові результати, який відповідає П(С)БО №3 «Звіт про фінансові результати», дозволяє попередньо визначити, які статті необхідне змінювати на той же відсоток, що й дохід (виручка) від реалізації, а які слід прогнозувати окремо (табл. 9.1).

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 нього, 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.

Таблиця 9.1

Класифікація статей проектного 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	

Важливим під час проведення аналізу є визначення прогнозованої ціни для кожного виду продукції. Припущення про можливі зміни цін у межах горизонту прогнозів повинні бути належним чином обґрунтовані. Для перевірки цих припущень можна, наприклад, зіставити прогнозовані ціни на продукцію з цінами конкурентів.

Під час складання проектного звіту про фінансові результати надзвичайні доходи і витрати не прогнозуються. Тому прибуток (збиток) до оподаткування фактично являє собою фінансовий результат від звичайної діяльності.

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

Стратегічний аналіз показників проектного балансу доцільно починати з вивчення припущень, використаних під час його підготовки. Якщо для отримання першого прогнозу було застосовано метод процента від продажу, припускається, що при максимальному використанні наявних ресурсів (активів) разом із зростанням обсягів реалізації має пропорційно зростати низка 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 і т. п. З іншого боку, зміна статей балансу у грошовому вимірнику далеко не завжди відбувається пропорційно зміні обсягів реалізації. Тому метод процента від продажу може бути придатним лише для складання «чорного» варіанта проектного балансу.

Статті проектного балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені і регульовані (аналогічно класифікації показників проектного звіту про фінансові результати).

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

- вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;
- деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов'язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів;
- будь-яка нестача 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.

Таблиця 9.2

Класифікація статей проектного балансу

Назва статті (розділу балансу)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
Необоротні активи (без довгостр. фін. інвест.)		
Довгострокові фінансові інвестиції		
Оборотні активи		
Витрати майбутніх періодів		
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 співставити актив і пасив проектного балансу. Ці

величини майже завжди будуть відрізнятися, оскільки під час складання проектного 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 відносять: 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 проекту, ступінь загальної рентабельності, рівень платоспроможності і кредитоздатності підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте проектовані фінансові звіти?
2. Які підходи до підготовки проектованих фінансових звітів ви знаєте?
3. Як визначається величина додатково необхідних фондів?
4. Назвіть методи підготовки статей проектованої фінансової звітності.
5. Як класифікуються і прогнозуються статті прогнозованого звіту про фінансові результати з допомогою метода процента від продажу?
6. Як визначаються статті проектованого звіту про фінансові результати з допомогою методу лінійної регресії?
7. Які припущення використовуються під час підготовки проектованого балансу і як класифікуються його статті?
8. Дайте характеристику методиці підготовки проектованого балансу з допомогою метода процента від продажу.
9. У чому полягає зміст методики уточнення показників проектованого балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 7, 10/

10. Тема лекційного заняття „Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень”

Мета

Метою вивчення даної теми є з'ясування методів і критеріїв прийняття стратегічних управлінських рішень, прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності, прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності, особливості прийняття стратегічних рішень з допомогою імовірнісного підходу.

Терміни та поняття

Якісний аналіз ризику – визначити чинники ризику, сфери ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики.

Кількісний аналіз ризику – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту.

Ризик – це невід'ємна частина процесу управління; його неможливо уникнути, але можна і потрібно враховувати.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Раціональні рішення, які обґрунтовуються з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

Рішення, побудоване на судженнях – вибір, обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом.

Інтуїтивні рішення – тобто вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний.

Компромісним рішенням – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки)

План

1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності.
3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
4. Особливості прийняття стратегічних рішень з допомогою імовірнісного підходу.

10.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень

Всі 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.

У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є **компромісним рішенням** – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки).

Керівники часто приймають **інтуїтивні рішення** – тобто вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний. У будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається набагато ризикованішим, ніж **рішення, побудоване на судженнях** – вибір, обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом.

Найвищий пріоритет з погляду ефективності мають **раціональні рішення**, які обґрунтовуються з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Якість стратегічного управлінського рішення залежить від багатьох факторів (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Фактори, що впливають на якість стратегічного управлінського рішення

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 цілої бази даних, яка потім використовується для відсівання та виключення небажаних альтернатив.

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 головна мета. В цьому випадку ця мета задається у вигляді екстремуму, а оптимальне рішення можна знайти, визначивши варіант, за якого максимізується (або мінімізується) цільова функція при дотриманні визначених обмежень або додаткових цілей. Аналітики можуть вирішити відповідну задачу з допомогою методів лінійного програмування.

Наприклад, компанія «Малиновий дзвін» виготовляє три види продукції. Процес виробництва складається з трьох технологічних операцій.

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.

Оскільки ці технологічні операції застосовуються компанією і для інших виробничих цілей, фонд робочого часу, протягом 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 же є найвигідніший добовий обсяг виробництва кожного виду продукції?

Нехай X_1 – кількість виробів № 1, X_2 – кількість виробів № 2, X_3 – кількість виробів № 3.

В 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 протягом 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 вирішуються з допомогою симплексного методу, а у випадку двох змінних – також і графічного.

2. Визначається декілька цілей. В цьому випадку можуть застосовуватися 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 і 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 би одна з обов'язкових умов не виконується, то відповідна альтернатива не може розглядатися. Наприклад, для реалізації інвестиційного проекту повинні бути дотримані всі законодавчі вимоги. Якщо ця умова не виконується, проект 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 низку 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-и 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 з 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, з 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	$W_1 \cdot q_1$	q_2	W_2	$W_2 \cdot q_2$	q_3	W_3	$W_3 \cdot q_3$	q_4	W_4	$W_4 \cdot q_4$	
«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

Внаслідок порівняння загальних оцінок з урахуванням всіх 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 проекти (наприклад, фірма декілька років займається будівництвом житлових будинків визначеної конструкції); стиль керівництва ґрунтується більшою мірою на внутрішніх стандартах і т.д. 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.

В разі застосування структурного аналізу стратегічних управлінських рішень обов'язковою умовою є побудова моделі кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком (рис. 10.2).

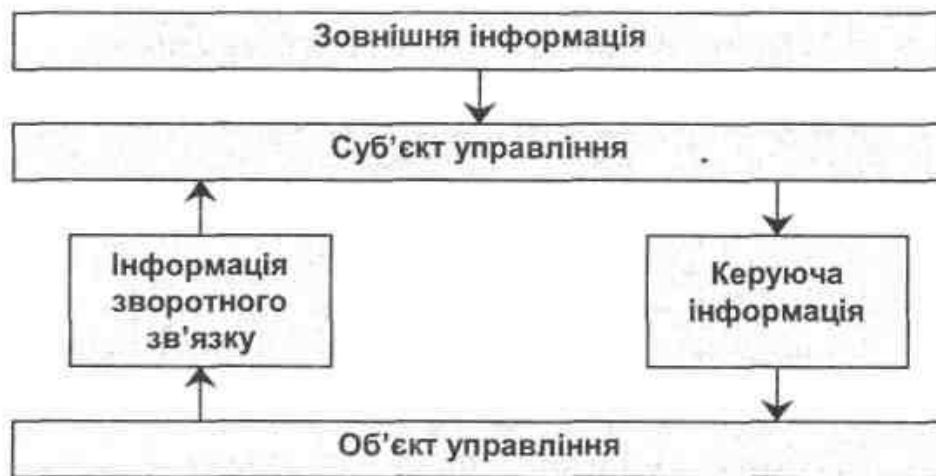


Рис. 10.2. Схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком

Керуюча інформація є рішеннями, з 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 доведено до осіб, які безпосередньо впливають на об'єкти управління. У свою чергу, 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. 10.3.) 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.

На практиці розрізняють якісний та кількісний аналіз ризику.

Якісний аналіз ризику є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції в економічних питаннях. Його головна мета – визначити чинники ризику, сфери ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики.

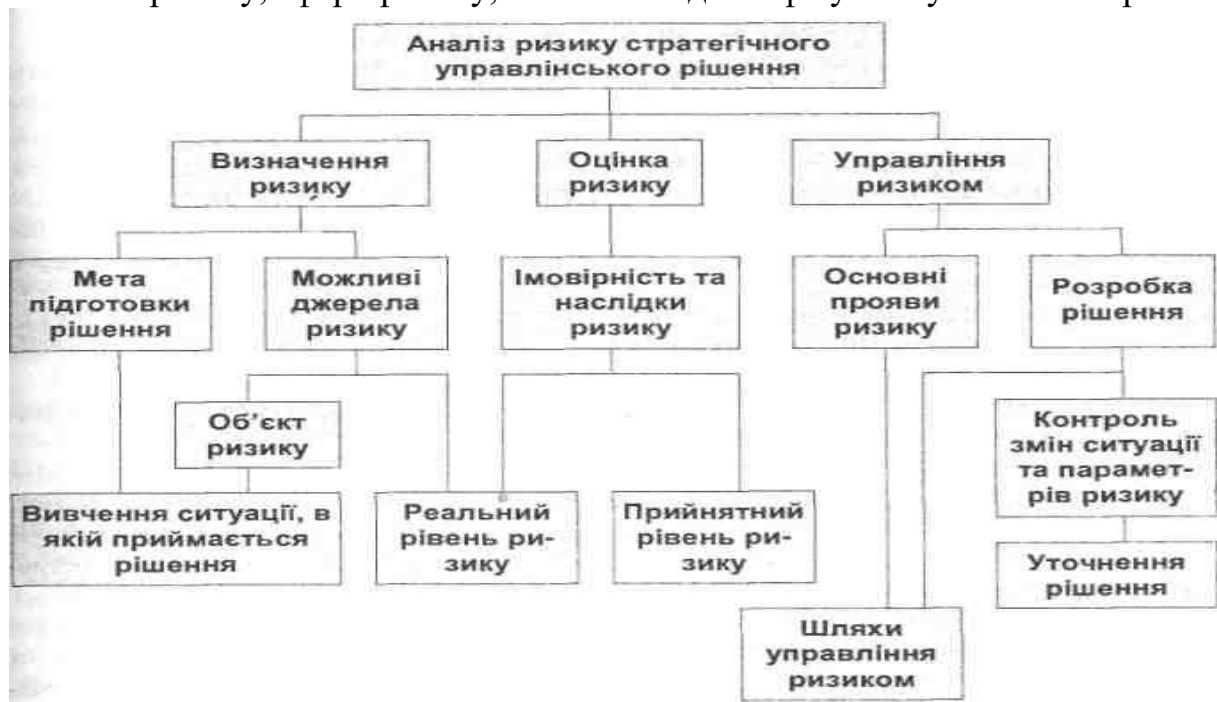


Рис. 10.3. Логічний процес аналізу ризику стратегічного управлінського рішення

Кількісний аналіз ризику – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту. Оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з реалізацією того чи іншого проекту, ризик проекту 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 па основі поставленої мети.

Кожне стратегічне рішення приймається, виходячи з певних припущень 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 імовірності 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 низки 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» і т.д.

Позначимо літерою a виграш гравця A , а літерою b – виграш гравця B у грі з нульовою сумою. Оскільки $a = -b$, то при аналізі такої гри немає необхідності розглядати обидва ці значення, а достатньо розглянути виграш одного з гравців; нехай це буде, скажімо, гравець A . Умовимося також далі називати "ми" сторону A , а сторону B – "суперник".

Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з низки послідовних етапів або "ходів". Хід в теорії ігор – це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. Ходи бувають особисті та випадкові.

Розглянемо загальну модель гри. Нехай існує певна скінчена гра, у якій гравець A має m стратегій, а гравець B має n стратегій. Така гра називається грою $m \times n$. Стратегії, відповідно, позначимо:

- A_1, A_2, \dots, A_m – для гравця A ;
 B_1, B_2, \dots, B_n – для гравця B .

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 всіх 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 , ми повинні 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 приймаючи 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 :

$$\beta = \min_j \beta_j, \quad \text{або} \quad \beta = \min_j \max_i a_{ij}$$

Величина β називається верхньою «ціною» гри, або інакше мінімаксом виграшем або 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 з допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності. Ми 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 дуже ризикованим і застосовується досить 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, рівного α :

$$K_W = \max_i \min_j a_{ij}$$

Цей критерій орієнтує особу, що приймає рішення, на найгірші умови і рекомендує вибирати ту стратегію, для якої виграш є максимальним. В інших, сприятливіших 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 при стані стратегії суперника Π_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 би досягнути в даних умовах.

Критерій Гурвіца (компромісний варіант між песимізмом – оптимізмом) рекомендує при виборі рішення в умовах невизначеності не керуватися а ні крайнім песимізмом, а 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.

В 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 з допомогою теорії ігор може бути вибрано оптимальну (з погляду розглянутих вище критеріїв оцінки) альтернативу і прийнято стратегічне управлінське рішення.

Припустимо, що внаслідок прогнозування фінансових результатів компанії «Червона спека» 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).

Таблиця 10.2

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 ймовірностей для кожного із запропонованих п'яти варіантів немає. Це означає, що потрібно застосовувати інші способи вибору оптимального варіанта, наприклад, з допомогою теорії ігор

Якщо вважати, що гра є парною, "ми" – це гравець А, умовний суперник – гравець В, то наша головна мета – вибрати оптимальний варіант відповідно до того критерію, який є для нас найкращим у даній ситуації у даний момент.

Наприклад, згідно з критерієм крайнього оптимізму максимаксне рішення при виборі оптимального варіанта з табл. 10.2 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.

У той же час, максимінне рішення (критерій Вальда) обумовило би вибір варіанту № 3, який у найгіршому випадку забезпечує найменший серед інших варіантів збиток в 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, при проведенні стратегічного аналізу довгострокового інвестиційного проекту мінімакс» може бути найкращим способом прийняття рішення, якщо підприємство не може щорічно вкладати в цей проект значні кошти.

Таким чином, 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 «Червона спека», 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
з допомогою критерію Гурвіца

Альтер-нативи	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 з 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 в межах цього інтервалу буде розподілятися по-різному, наближаючись до нуля в екстремальних (крайніх) точках. Тому іноді доцільно оцінювати конкретні імовірності альтернативних стратегій та їх результатів.

Припустимо, що існують різні імовірності 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 «Цегла для дому»

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 добутоків 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 з 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:

Варіант 1:

$$\text{Дисперсія} = 653,2 - 25,4^2 = 8,04$$

$$\text{Стандартне відхилення} = (8,04)^{1/2} = 2,835 \text{ млн шт. ум. цегли}$$

Варіант 2:

$$\text{Дисперсія} = 533,2 - 23,0^2 = 4,2$$

$$\text{Стандартне відхилення} = (4,2)^{1/2} = 2,05 \text{ млн шт. ум. цегли}$$

Варіант 3:

$$\text{Дисперсія} = 642,0 - 25,0^2 = 17,0$$

Стандартне відхилення = $(17,0)^{1/2} = 4,123$ млн шт. ум. цегли

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

Найменший ризик має варіант № 2, оскільки дисперсія і стандартне відхилення тут найменші. Отже, з погляду мінімізації ризику доцільно прийняти другий, а не перший, варіант.

Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності може здійснюватися також з допомогою інших методів і критеріїв. Кожен з них має своє призначення і особливості. Завдання менеджера або аналітика в процесі проведення стратегічного аналізу – в будь-яких ситуаціях вибрати оптимальні методи і критерії для прийняття рішень, враховуючи визначену заздалегідь стратегічну мету діяльності підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте види стратегічних управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте якість управлінського рішення? Які фактори впливають на неї?
3. Яким чином приймаються управлінські рішення в умовах визначеності зовнішнього середовища, якщо в процесі стратегічного аналізу поставлено одну головну мету?
4. Якщо існує декілька ідей, яким чином вони мають узгоджуватися в процесі прийняття рішення? Опишіть метод аналізу затрат і результатів.
5. Як аналізується ризик стратегічного управлінського рішення?
6. Дайте характеристику теорії ігор? Які її основні терміни і правила?
7. Охарактеризуйте критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
8. Як здійснюється прийняття рішень з допомогою дисперсії і стандартного відхилення?

Літературні джерела: /1, 2, 4, 7, 10/

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З КУРСУ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

1. Концепція стратегічного управління.
2. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу.
3. Методологія стратегічного аналізу.
4. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.
5. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
6. Збалансована система показників.
7. Система показників відповідності.
8. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра
9. Якісні (експертні) методи прогнозування.
10. Кількісні (статистичні методи прогнозування).
11. Методи прогнозування банкрутства підприємства.
12. Групування факторів конкурентноздатності підприємства.
13. Дискримінантний аналіз.
14. Кластерний аналіз.
15. Характеристика методики SWOT-аналізу.
16. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.
17. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
18. Загальна характеристика моделі ADL/LC.
19. Методика аналізу життєвого циклу.
20. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі.
21. Прогнозування обсягу виробництва.
22. Витрати виробництва та їх оптимізація.
23. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію фінансового результату.
24. Політика стратегії структури капіталу.
25. Прогнозування ризику залежно від структури капіталу.
26. Аналіз оптимізації структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства.
27. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
28. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.
29. Аналіз статей проєктованого балансу.
30. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.
31. Оцінка інвестиційних проєктів з допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).
32. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток суб'єкта господарювання.
33. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
34. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності.
35. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
36. Особливості прийняття стратегічних рішень з допомогою імовірнісного підходу.

Рекомендована література

Базова:

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – Львів : «Новий світ», 2003. – 272 с.
3. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / В. М. Яценко, В. В. Демиденко, С. Л. Демиденко. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – 247 с.
4. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.
5. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишин та ін. – К. : Каравелла, 2015. – 304 с.
6. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів і аспірантів / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 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.

Додаткова:

8. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA) : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Джерело 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]. – Джерело доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств / Л. О. Мармуль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>
12. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
13. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 255 с.
14. Урядовий портал : єдиний веб-портал органів виконавчої влади [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Черниш С. С. Економічний аналіз : навчальний посібник / С. С. Черниш. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

Зарубіжна:

16. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

17. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 386 с.

18. Ковалёв В. А. Современный стратегический анализ : учебник для вузов / В. А. Ковалёв. – СПб. : Питер, 2016. – 288 с.

19. Сафиуллин М. Р. Современный стратегический анализ. Конспект лекций / М. Р. Сафиуллин, М. Р. Зайнуллина; Каз. федер. ун-т. – Казань, 2013. – 109 с.

20. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева [и др.] ; [под общей редакцией Е. Ю. Кузнецовой] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. – 131 с.

21. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. Турянская, И. Ткаченко, М. Серeda, Н. Ерина – М. : Феникс, 2014. – 592 с.