

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

# **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

*(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання  
спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»)*

**Харків**  
**ХНУМГ**  
**2013**

**Мамонов К. А.** Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит») / К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський; Харк. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. – 111 с.

Автори: К. А. Мамонов,  
М. В. Кадничанський

Рецензент: проф. Т. В. Момот

Рекомендовано кафедрою «Облік і аудит»,  
протокол № 1 від «28» серпня 2011 р.

© К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський,  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Стратегічний аналіз на підприємстві в сучасних економічних умовах господарювання.....	6
1.2. Формування стратегії, її зміст і призначення на підприємстві в умовах ринкової економіки.....	9
1.3. Стратегічне управління, планування та організаційна структура.....	10
1.4. Особливості розвитку стратегічного управління.....	14
Контрольні питання.....	16
ТЕМА 2. НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....	18
2.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.....	18
2.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.....	20
Контрольні питання.....	21
ТЕМА 3. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....	22
3.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.....	22
3.2. Збалансована система показників (BSC).....	23
3.3. Система показників відповідальності (ASC).....	25
3.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра....	26
Контрольні питання.....	27
ТЕМА 4. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМ.....	28
4.1. Стратегія управління використанням основними засобами.....	28
4.2. Стратегія управління оборотними активами.....	31
4.3. Стратегія управління робочою силою.....	32
4.4. Стратегія маркетингу.....	34
Контрольні питання.....	40
ТЕМА 5. БЕНЧМАРКІНГ.....	41
5.1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу.....	41
5.2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту.....	42
5.3. Стратегічний бенчмаркінг.....	44
Контрольні питання.....	46
ТЕМА 6. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: SWOT-АНАЛІЗ.....	47
6.1. Характеристика методики SWOT-аналізу.....	47
6.2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.....	50
6.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.....	53
Контрольні питання.....	58
ТЕМА 7. МЕТОДИ ГРУПУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ.....	59
7.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства.....	59
7.2. Дискримінантний аналіз.....	61
7.3. Кластерний аналіз.....	61

Контрольні питання.....	63
<b>ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>64</b>
8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG).....	64
8.2. Матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey).....	67
8.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).....	69
Контрольні питання.....	71
<b>ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ.....</b>	<b>73</b>
9.1. Сутність стратегічного управління капіталом на підприємстві.....	73
9.2. Функції та інформаційна база стратегічного управління капіталом.....	75
9.3. Стратегічний аналіз ефективності використання капіталу компанії.....	77
9.4. Стратегічний аналіз розміщення капіталу і його вплив на результативність діяльності компанії.....	79
Контрольні питання.....	81
<b>ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>82</b>
10.1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.....	82
10.2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.....	84
10.3. Аналіз статей проєктованого балансу.....	85
10.4. Стратегічний аналіз витрат.....	86
Контрольні питання.....	88
<b>ТЕМА 11. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ.....</b>	<b>89</b>
11.1. Методика стратегічного аналізу інвестицій.....	89
11.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.....	93
11.3. Методи інвестиційного аналізу.....	95
11.4. Оцінка інвестиційних проєктів за допомогою показника EVA.....	100
11.5. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток СГП.....	100
Контрольні питання.....	101
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>103</b>

## ВСТУП

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, потребують переосмислення підходів до управління вітчизняними підприємствами. Зміни цінкових пріоритетів, жорстка кокуренція між суб'єктами ринку, глобалізаційні процеси, зростання цін на енергоносії, низький технологічний рівень більшості вітчизняних підприємств та інше - це чинники, які впливають на економічний розвиток суб'єктів підприємницької діяльності. В таких умовах використання стратегічного аналізу як інструментарію для прийняття управлінських рішень дозволяє адаптуватись підприємствам до представлених економічних умов й забезпечити їх стратегічний розвиток.

Слід вказати на важливість стратегічного аналізу для сучасних спеціалістів в сфері обліку і аудиту, які є фахівцями, що не тільки констатують і відображають господарські операції, але й опрацьовують й аналізують інформацію та пропонують напрями для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

*Метою вивчення дисципліни є засвоєння знань з методики і техніки аналітичних досліджень для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва і обґрунтування стратегічних управлінських рішень.*

*Завданням вивчення дисципліни є:*

- засвоєння сутності й особливостей стратегічного аналізу на підприємстві;
- закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм;
- створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі, використовуючи методи стратегічного аналізу;
- ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного аналізу.

*Предметом вивчення у дисципліні є виробнича і фінансово-господарська діяльність підприємства*

У конспекті лекцій розглядаються 11 тем: стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства; нормативи для стратегічного аналізу; оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу; розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої та фінансової програм; бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз); аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз; методи групування у стратегічному аналізі; стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства; стратегічний аналіз структури капіталу; стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства; стратегічний аналіз інвестицій.

## **Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства**

- 1.1. Стратегічний аналіз на підприємстві в сучасних економічних умовах господарювання.
- 1.2. Формування стратегії, її зміст і призначення на підприємстві в умовах ринкової економіки.
- 1.3. Стратегічне управління, планування та організаційна структура: сутність, формування та використання в сучасних економічних умовах.
- 1.4. Розвиток стратегічного управління і особливості його впровадження.

*Ключові слова:* стратегічний аналіз; стратегічні зони господарювання; системна модель; метод стратегічного аналізу; стратегія; стратегічне управління.

*Література:* [1-9, 11, 14-16, 19-27, 29-34, 37, 40, 41, 43, 44, 50-52, 55, 59, 61, 63, 64, 67, 70-74, 77, 78, 80, 83, 85, 86, 88, 92-110, [111, 114, 118, 120, 122-139].

### **1.1. Стратегічний аналіз на підприємстві в сучасних економічних умовах господарювання**

Постійні динамічні зміни в зовнішньому середовищі, трансформація внутрішніх аспектів діяльності підприємницьких структур призвели до того, що менеджмент став перед проблемами, вирішення яких лежить в площині стратегічного розвитку підприємства. Отже, суб'єкти підприємницької діяльності спрямовують свої зусилля не тільки на вирішення короткострокових оперативних питань, але й на розробку довгострокових стратегічних рішень.

**В стратегічному процесі виділяють три стадії:**

1. Стратегічний аналіз.
2. Стратегічний вибір.
3. Реалізація стратегії і менеджмент.

*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.

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

напрямів його розвитку. Як відмічають Г. Робинсон, А. Еплбі, Х.С. Андерсен, Ш. Мевін, провідні спеціалісти в сфері стратегічного менеджменту, метою стратегічного аналізу є збір інформації [115]. Вони вказують на те, що при прийнятті управлінських рішень необхідно використовувати відповідну й необхідну інформацію. Дійсно в умовах невизначеності й динамічних змін умов функціонування важливість інформації безперечна. Проте зводити стратегічний аналіз лише до збору інформації є досить вузьким підходом.

**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 в 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.

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

**Системна модель** - результат стратегічного аналізу - складається з допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

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

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища - це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив. Зовнішній аналіз полягає у дослідженні макро- і мікросередовища. Мікросередовище представляє собою сферу діяльності, в якій підприємство є конкурентноспроможним, тобто зрозуміють конкурентне середовище.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх

ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

До сфери стратегічного аналізу також відносять і визначення можливих погроз і можливостей зі сторони зовнішнього впливу, а також вибір відповідної стратегії діяльності підприємства.

**Метод стратегічного аналізу** базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися в будь-якій сфері економіки, техніки чи мистецтва.

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

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

- 1) індукцію;
- 2) дедукцію;
- 3) перевірку фактів і висновків.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які, залежно від об'єктів дослідження, можна об'єднати у сім груп:

- 1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства;
- 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції);
- 3) стратегічний аналіз організації;
- 4) стратегічний аналіз продукту;
- 5) стратегічний фінансовий аналіз;
- 6) стратегічний інвестиційний аналіз;
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень.

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії, застосовуються різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанта в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

Для обґрунтованості, систематичності й цілеспрямованості стратегічного аналізу важливого значення набуває визначення змісту, і призначення й особливостей формування стратегії на підприємстві.



## 1.2. Формування стратегії, її зміст і призначення на підприємстві в умовах ринкової економіки

**Формування стратегії** - це одна з функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення.

Розвиток категорії «стратегія» в аспекті вирішення економічних і управлінських питань здійснювалось на основі фундаментальних засад, використаних із теорії й практики проведення військових дій. Зокрема, у перекладі з давньогрецького, стратегія означає майстерне управління військами, напрямок на досягнення перемоги над ворогом. Розглядаючи визначення цієї категорії як військового терміну, слід вказати, що стратегія характеризувалась також як мистецтво полководця або спосіб досягнення складної мети.

Виходячи з вищесказаного, важливими ознаками категорії «стратегія», які використані із концепцій проведення військових дій, є її цільова орієнтованість і функціональне призначення для досягнення переваг, що вплинуло на формування теоретико-методологічної основи її розвитку в сфері управління й економічних відносин.

Відомий американський економіст і спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф чітко вказує на функціональне призначення стратегії як набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [3]. Він виділяє чотири групи стратегій:

- які використовуються для оцінки результатів діяльності фірми у сучасному і майбутньому періодах;
- які формують відношення фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином добиватись переваги над конкурентами;
- які встановлюють відношення і процедури діяльності фірми;
- по яким фірма веде свою поточну діяльність.

Отже, необхідною складовою для забезпечення виробничо-господарської діяльності фірми є стратегія, яка створює передумови розвитку підприємства у майбутньому і впливає на побудову «хребта» організації у вигляді відповідної структури й формується на значній інформаційній базі, що охоплює широке коло питань функціонування фірми. Проте, на наш погляд, вплив стратегії на формування організаційною структури підприємства не носить миттєвий характер, а зміни не відбувається одночасно, оскільки необхідний відповідний період для впровадження стратегічних змін. Слід також врахувати, що важливе значення має і практика реалізації стратегії при формуванні організації. При

цьому процес її впровадження має ознаки зворотності, де в ході виробничо-господарської діяльності організаційні аспекти впливають на формування й реалізацію стратегії.

Слід відзначити, що при вирішенні визначених питань в аспекті розробки стратегії, на думку М. Портера, необхідно здійснювати складний вибір, що впливає на її формування й реалізацію у виробничо-господарську діяльність підприємства.

Важливою ознакою стратегії є її різноаспектність та багатогранність. У фундаментальній роботі «Школи стратегій» Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел виділяють її п'ять основних визначень:

«Стратегия есть план или нечто в этом роде — руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее...

Стратегия — это принцип поведения или следование некой модели поведения...

Существует мнение, что стратегия — это позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках...

Есть также мнение, что стратегия — это перспектива, т. е. основной способ действия организации...

Пятое также довольно распространенное: стратегия — это ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента» [78].

В деяких наукових роботах стратегія розглядається як довгостроковий комплексний план управлінських дій для досягнення довгострокових переваг

Таким чином, на думку цих авторів, основним елементом успіху розробки і впровадження стратегії є вміння, досвід і талант, які можуть бути застосовані в організації. Причому «успішні стратегії» визначаються не стільки обмеженнями минулого, скільки можливостями майбутнього.

### **1.3. Стратегічне управління, планування та організаційна структура**

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з іншого боку - структура управління фірмою адекватна «формальному» стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Виникнення і практичне використання методології стратегічного управління викликано об'єктивними причинами, що впливають з характеру змін, у першу чергу - в зовнішньому середовищі організації.

У розвитку цієї методології виділяються кілька етапів:

- Управління на основі контролю за виконанням, при якому реакція організації на зміни з'являється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, що найбільш природна для організації, але вимагає багато часу на свідомість неминучості змін, виготовлення нової стратегії й адаптацію до неї системи. В умовах наростання темпів змін це неприйнятно.
- Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна пророкувати шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування).
- Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, проте не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом виготовлення відповідної стратегії (стратегічне планування).
- Управління на основі гнучких негайних вирішень, що складається в умовах, коли багато важливих задач виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління).

**Стратегічне управління** – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й одержання необхідних ресурсів і їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому за допомогою стратегічного аналізу.

Принципи стратегічного управління наступні:

1. Відкритість;
2. Комплексний підхід;
3. Орієнтація на майбутнє;
4. Творчий підхід;
5. Орієнтація на результати;
6. Спільна діяльність.

Важливе значення для прийняття управлінських рішень набуває стратегічне планування. Його завдання полягає в забезпеченні нововведень і змін у достатньому обсязі для адекватної реакції на зміну в зовнішньому середовищі. Процес стратегічного планування вимагає як формальних, так і неформальних процедур його реалізації.

Вибір місії і цілей організації є першим і самим відповідальним рішенням при стратегічному плануванні. Місія і мета служать орієнтирами для всіх наступних етапів планування й одночасно накладають визначені обмеження на напрямки діяльності організації при аналізі альтернатив розвитку. Організація повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, тому що тільки постійна підтримка соціальної значимості забезпечує їй виживання й ефективне функціонування в майбутньому. Прибуток ніколи не може проголошуватися

головною метою організації, тому що прибуток суцього внутрішня проблема, хоча й дуже важлива. Господарські цілі формуються і встановлюються в рамках місії й у її розвитку. При цьому враховується цінності й цілі, на які орієнтуються вище керівництво. Топменеджери тривалий час зберігають вірність визначеним цінностям, що виявляється у виборі типу управління.

Оцінка й аналіз зовнішнього середовища спочатку здійснюється на макро-рівні, тобто в загальному плані. На даному етапі спеціально не слід вдаватися в подробиці діяльності окремих фірм — учасників ринку. Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні фактори організації з метою передбачати потенційні загрози і нові можливості. Він дозволяє організації вчасно спрогнозувати появу погроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, що дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

Провівши аналіз зовнішнього середовища й одержавши дані про фактори, що становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинне оцінити чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями і які внутрішні слабості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми обов'язками. Цьому служить аналіз сильних і слабких сторін організації. Метод, що використовують для діагностики проблем, називають управлінським обстеженням. Він ґрунтується на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації й у залежності від поставленої задачі може бути методично простим або більш складним. Для цілей стратегічного планування в обстеженні рекомендується включити п'ять функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, а також організаційну культуру й імідж організації.

Знайшовши сильні й слабкі сторони і зваживши фактори за ступенем важливості, керівництво може визначити функціональні зони, що вимагають негайного втручання або можуть почекати, а також ті, на які можна розрахувати при розробці і реалізації стратегії організації.

В цілому структура стратегічного плану компанії має наступний вигляд (рис. 1.1):

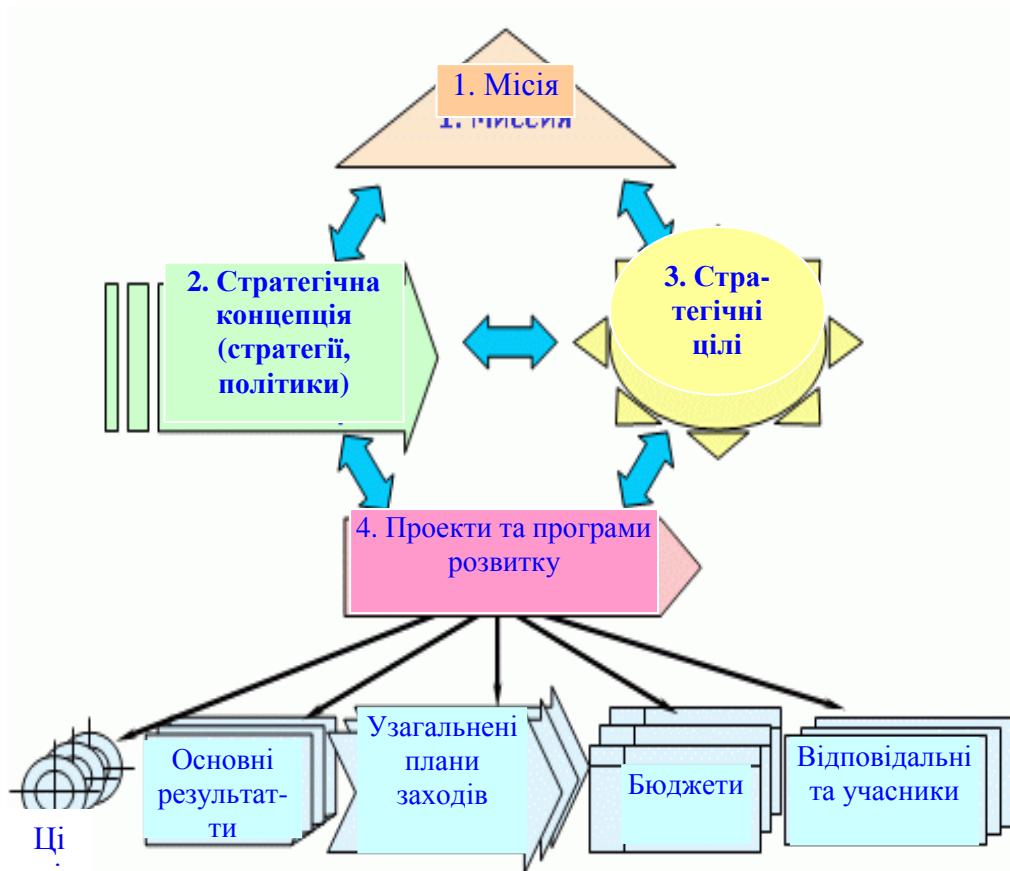


Рис. 1.1. Структура стратегічного плану компанії.

При розробці стратегії необхідно враховувати такі елементи, як корпоративна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.

Корпоративна стратегія представляє собою загальним планом управління для компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, яка охоплює всі напрямки діяльності, яким вона займається.

Розробка корпоративної стратегії включає чотири види діяльності:

1. Дія по досягненню диверсифікації.
2. Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє компанія.
3. Пошук шляхів отримання синергетичного ефекту серед компаній, які схожі на досліджену та перетворення їх на конкурентні переваги.
4. Створення інвестиційних пріоритетів та переорієнтація ресурсів корпорації в більш перспективні галузі.

Узагальнюючи представлені положення, слід зазначити, що корпоративна стратегія – це відповідальність найвищого керівництва. Функціональні стратегії (фінансова, маркетингова, кадрова тощо) – відповідальність функціональних керівників. Операційні стратегії – це відповідальність лінійних менеджерів,

стратегії діяльності на відповідному ринку збуту.

Програмування стратегії включає:

- ✓ програму в сфері корпоративної стратегії;
- ✓ програму в сфері функціональної стратегії;
- ✓ програму в сфері операційної стратегії.

Контролінг програми здійснюється на основі: обліку, контролю, оцінки, регулювання.

Практична процедура формування стратегічного плану розвитку складається із:

- стратегічного аналізу;
- розробки корпоративної стратегії й стратегії для кожного сегменту ринку;
- формування плану дій для досягнення стратегічних цілей компанії;
- формування системи стратегічного управління на базі збалансованих показників діяльності організації. Визначення основних показників результативності;
- розробка систем матеріального заохочення, які підтримують стратегію.

Стратегічне управління компанією здійснюється на основі аналізу структур як вона є. Потім проводиться стратегічний аналіз на СВОТ-аналізу, вибирається стратегія та здійснюється старетгічне планування. На основі цього здійснюється розробка програми реалізації стратегії.

#### **1.4. Особливості розвитку стратегічного управління**

Ознаками кризових явищ в Україні є політична, економічна, фінансова нестабільність, високі темпи інфляції, неплатоспроможність і банкрутство підприємств, падіння прибутковості їх діяльності та ін. Досліджуючи кризовий стан вітчизняних підприємств, Л. Ситник вказує на історичний аспект цієї проблеми. Нагромадження негативних явищ і диспропорцій на підприємствах спостерігалось ще в радянські часи. До цих негативних явищ вона відносить: зниження ефективності використання найважливіших виробничих ресурсів, перевага ручної праці над автоматизованою, зниження ефективності використання основних виробничих фондів, глибокі диспропорції в технологічній структурі, практика нарахування амортизації аж до повного фізичного вибування машин і устаткування, що стимулювала продовження терміну їх служби, висока монополізація суспільства та ін. [104]. Деякі вчені вказують на відсутність на вітчизняних підприємствах системного підходу до управління [4, 39]. Розглядаючи цю проблему, А. Баранников зосереджує увагу

на деяких організаційно-економічних проблемах, пов'язаних з відсутністю системного підходу при їх вирішенні.

У кризових умовах традиційні методи управління не приводять до успіху. Для пристосування підприємств до цих умов ряд вчених розробили стратегію антикризового управління [3, 8, 9, 15, 26, 30, 32, 104, 106, 122, 123, 124]. Вони пропонують систему управлінських заходів, що спрямовані на нейтралізацію найбільш небезпечних явищ.

В розвинутих країнах, які пройшли кризові явища, в останні десятиріччя вчені запропонували концепцію «стратегічного управління». Вона полягає в тому, що підприємство, враховуючи зміни зовнішнього середовища, розробляє план і принципи поведінки, які є орієнтиром або напрямком розвитку з минулого в майбутнє і забезпечують переваги перед конкурентами. Проблема стратегічного управління широко висвітлюється в наукових працях [1-3, 5, 12, 20, 21, 22, 27, 34, 37, 40, 59, 64, 67, 70, 77, 78, 92, 95, 98, 114, 118, 127].

Дослідження цих теоретико-методичних підходів вказує на різноаспектність трактування стратегічного управління. Більш того представлені підходи до визначення стратегії не тільки не протистоять один одному, а, навпаки, доповнюють, оскільки направлені на вирішення завдань забезпечення розвитку підприємства в майбутньому.

Слід відзначити, що значний розвиток стратегічне управління набуло наприкінці 60-х початку 70-х років минулого століття. Це, насамперед, пов'язано із зміною середовища в якому функціонує підприємство. Політичні, економічні, соціальні та інш. сфери розвитку світової економіки обумовили зміщення уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення.

Топ-менеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою "виробничою" концепцією менеджменту, коли головна увага спрямовувалася на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважалися другорядними. Позиція "равлика", який рідко виглядає назовні, в 50-і на початку 70-х років ХХ століття стала причиною банкрутства або втрати позицій ряду відомих компаній. Це був гіркий урок для них і наочний приклад для інших.

Першим реальним кроком на шляху глибокого переосмислення необхідності стратегічного управління стала розширена конференція в Піттсбурзі (США, 1971 р.), на якій були сформовані основні підходи до розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також визначені основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

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

Важливого значення в стратегічному управлінні набуває аналіз середовища, який передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства. Аналіз макрооточення - це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Найбільш повний аналіз концепцій стратегічного управління поданий в роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегий». Вони виділили десять наукових шкіл:

Розглядаючи зовнішні умови функціонування вітчизняних підприємств, які характеризуються надзвичайними економічними умовами, встановлено, що вони (зовнішні умови) не тільки не сприяють їх розвитку, а, навпаки, можуть призвести до накопичення кризових явищ і банкрутства.

У зарубіжній теорії пропонуються різні моделі для виходу з таких ситуацій. І. Ансофф виділяє чотири групи моделей, що можуть використовуватись залежно від зовнішніх умов:

- реакційна модель, яка є найбільш адаптованою до стабільного зовнішнього середовища, коли зміни повторюються та є можливість для використання сильних сторін компанії;
- довгострокове планування необхідно, коли швидкість змін починає перевищувати швидкість реакції фірми. Коли у зовнішньому середовищі відбуваються постійні часті преривчаті зміни, реактивна, спеціальна модель та модель довгострокового планування стають менш ефективними;
- коли зовнішнє середовище потребує від фірми розвитку нових якостей, необхідний стратегічний менеджмент.

На нашу думку, найбільш прийнятною моделлю управління є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю. Для цього необхідно робити аналіз зовнішнього середовища, що може бути здійснений за такими напрямками: аналіз можливостей, тенденцій і стратегічних невизначеностей, сегментування, аналіз мотивації покупців, аналіз технологій та ін.

Впровадження методів стратегічного управління на практиці зустрічається з опором менеджерів, оскільки злам старої системи супроводжується, як правило, нерозумінням змін і незадоволенням ними.

### **Контрольні питання**

1. Визначити зміст поняття «стратегічний аналіз». Які основні епати він включає?
2. Ціль, предмет і завдання стратегічного аналізу.



3. Визначте поняття стратегії і назвіть особливості її впровадження в сучасних умовах господарювання.
4. Назвіть основні етапи формування стратегії.
5. Визначення цілей при формуванні стратегії, їх класифікація і особливості впровадження.
6. Види стратегій та їх характеристика.
7. Визначте поняття «стратегічне управління» і основні етапи його впровадження.
8. Охарактеризуйте стратегічний план та напрями його формування.
9. Визначте основні етапи здійснення стратегічного управління.
10. Назвіть основні моделі стратегічного управління, розкрийте їх зміст і особливості використання на підприємстві.

## Тема 2. Нормативи для стратегічного аналізу

2.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.

2.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.

*Ключові слова:* норма; норматив; системна модель; група нормативів; принцип угруповання економічних норм.

*Література:* [23, 24, 71, 72, 87].

### 2.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі

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

У практиці діяльності підприємства терміни «норма» і «норматив» чітко не розмежовуються, відмінності між ними є, по суті, умовними. Проте в більшості випадків зміст їх можна визначити так: норми - це максимально допустимі величини економічних й людських ресурсів при розробці стратегічних управлінських рішень; нормативи характеризують режими використання цих ресурсів.

Всі норми і нормативи умовно можна розділити на чотири види:

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

Фізичні і фізіологічні норми виражають собою "конфронтацію" *Homo sapiens* з природою (в тому числі - і власної), економічні і соціальні норми і нормативи побічно відображають продуктивні сили і виробничі відносини на певному етапі розвитку суспільства.

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

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

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

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

Вся сукупність норм і нормативів підприємства створює його нормативну базу — надзвичайно важливу частину інформаційної системи стратегічного управління. Норми і нормативи визначають ступінь використання ресурсів підприємства, а отже, від їх якості істотно залежить наукова обґрунтованість розроблених стратегічних управлінських рішень. В стратегічному аналізі можна виділити наступні нормативи: нормативи з організації використання основних засобів виробництва; нормативи з організації використання оборотних засобів виробництва; норми затрат праці; нормативи економічного впливу на виробництво (оплата праці, ціни, кредити тощо); нормативи резервів (страхові фонди); норми особистого споживання і матеріально-побутових послуг; штатні нормативи інженерно-технічних працівників, службовців і молодшого технічного персоналу; нормативи конкурентноздатності підприємства; нормативи результативності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності; нормативи впливу зовнішніх і внутрішніх факторів; нормативи стратегічного вимірювання й оцінювання діяльності та ін.

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

Раціональна організація нормативної бази підприємства будується на таких основних принципах:

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

## 2.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі

У стратегічному аналізі досить поширеним є використання економічних норм. Тому виникає необхідність розгляду цих норм і нормативів. Є два принципи угруповання економічних норм і нормативів. Перший — виходячи з основних елементів процесу праці, другий - за місцем в загальній системі стратегічного управління.

Згідно з першим принципом розподілу визначено 5 груп:

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

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

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

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

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

Якщо за принцип угруповання економічних норм і нормативів прийняти їх місце в загальній системі розробки стратегічного розвитку, то всі нормативні показники можна згрупувати таким чином:

1) забезпеченість виробництва основними і оборотними фондами, матеріалами, енергією, трудовими ресурсами;

2) капітальні вкладення і освоєння проектних потужностей;

3) витрата і запаси сировини і матеріалів;

4) потреба в устаткуванні (машинах) і його використання;

5) продуктивність (витрати) праці і оплата праці;

6) грошові витрати;

7) економічна оцінка;

8) терміни і періодичність;

- 9) надбавки (приріст), втрати, відрахування, нарахування;
- 10) структура (координація відносин) об'єктів або елементів;
- 11) якість виробів (продукції) і робіт;
- 12) конкурентноспроможність підприємства;
- 13) показники результативності бізнесу;
- 14) показники оцінки зовнішніх і внутрішніх сторін діяльності підприємства;
- 15) норми і нормативи, обумовлені діючим законодавством.

### **Контрольні питання**

1. Визначте терміни «норма» і «норматив». Наведіть приклади.
2. На які групи підрозділяються норми і нормативи. Розкрийте кожен з них.
3. Що таке нормативна база підприємства і які нормативи можна виділити в стратегічному аналізі?
4. На яких принципах будується організація нормативної бази на підприємстві?
5. Визначте основні принципи групування норм і нормативів.
6. Назвіть основні групи норм і нормативів у стратегічному аналізі.

### Тема 3. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу

- 3.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
- 3.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).
- 3.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC).
- 3.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

*Ключові слова:* система стратегічного вимірювання; збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC); стратегічна карта; кількісна карта; система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC); модель ділової переваги (BEM); піраміда результативності МакНейра.

*Література:* [23, 24, 47, 48, 73, 74, 98, 99].

#### 3.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом

*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. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватися саме на результатах, що, як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватися тільки ними. Обслуговування - типові об'єкти стратегічного вимірювання - практично не піддаються монетарній оцінці.

Стратегічне вимірювання здійснюється за наступними етапами:

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

Важливими постають питання в системі стратегічного вимірювання:

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

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

Існують важливі відмінності між вимірюванням подій і процесів. Як правило, показники, орієнтовані на окремі події, є досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентноздатності, таких як: рівень

сервісу, якість, низькі витрати, чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються в бізнес-процеси, але все-таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

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

### **3.2. Збалансована система показників (BSC)**

Передумовою *виникнення концепції BSC (Balanced Scorecard -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, треба було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

BSC охоплює стратегічно важливі напрями, а поточні, так звані діагностичні співставлення фактичних і планових показників є предметом уваги інших систем вимірювання, хоча на практиці провести між ними межу складно.

У багатьох компаніях, які запровадили BSC, через деякий час вона почала перетворюватися на потужний засіб управління. BSC є відкритою структурою.

Основна сфера впровадження BSC - це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії. 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. Отже, концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Для впровадження цієї системи з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх.

Перше завдання проектної групи - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки "причина - результат" між обраними

цілями. Потім обрані показники аналізують і пропонують висновки для здійснення управлінських дій.

Отже, BSC – складова частина BPM (Business Performance Management), системи управління ефективністю бізнесу. Збалансована система показників (BSC) – ця система стратегічного управління компанією на основі розрахунку та оцінки її ефективності з набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і не фінансові.

BSC – це структура, яка допомагає організації перевести стратегію в операційні цілі, які забезпечують і відповідну поведінку людей, її реалізацію.

BSC – це інструмент:

- ✓ формування стратегії;
- ✓ управління і контролю ефективності діяльності компанії в цілому, а також її підрозділів, менеджерів та співробітників у контексті досягнення стратегічних цілей компанії.

Складові оцінки ефективності BSC представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складові оцінки ефективності BSC.

Із аналізу даних представлених на рис. 3.1 видно, що на формування місії і стратегії в рамках системи BSC розглядаються чотири напрями й вирішуються відповідні питання:

- фінанси: наскільки цікаво власникам інвестувати гроші в підприємство;



- бізнес-процеси: які процеси відіграють найбільш важливу роль при реалізації наших конкурентних переваг нашим клієнтам;
- навчання й розвиток: за рахунок яких знань, вмінь, досвіду, технологій ми можемо реалізувати наші конкурентні переваги;
- клієнти: чим ми можемо зацікавити наших клієнтів, в чому наші конкурентні переваги.

Система збалансованих показників дозволяє:

- ❖ чітко сформулювати стратегію й перевести її в площину конкретних завдань;
- ❖ зв'язати стратегічні цілі бізнесу з результатами діяльності кожного співробітника;
- ❖ перевести цілі, які поставлені перед підприємством на кількісні показники;
- ❖ оперативно реагувати на зміни внутрішнього середовища;
- ❖ оцінити успішність запуску проекту на стадії її виникнення;
- ❖ добитися прозорості бізнесу, можливості достовірно оцінити бізнес та передбачити можливі сценарії його розвитку.

### 3.3. Система показників відповідальності (ASC)

*Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC)*

призначена для пошуку своєрідного "балансу інтересів" між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Процес практичного впровадження моделі ASC здійснюється в декілька етапів.

На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. На нашу думку, оптимальна кількість груп - від трьох-чотирьох до шести-восьми. Не варто занадто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства. Ключові зацікавлені сторони практично для будь-якого підприємства - це споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства. Наприклад, для підприємства, яке значною мірою залежить від кредитів банку, включення в модель ASC групи кредиторів є цілком виправданим, але якщо частка отриманих від банку кредитів у пасиві є незначною - краще цього не робити.

Для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство одержує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства

зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них.

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

На останньому етапі вибрані показники аналізують і використовують в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, послідовність впровадження моделі ASC є такою:

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

### **3.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра**

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним із відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є *модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM)*, яка тісно пов'язана з концепцією управління якістю. BEM має в цілому статичний характер; її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, що визначаються з допомогою так званої "імовірнісної логіки".

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.
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.

Отже, ці системи стратегічного вимірювання можуть застосовуватися на підприємствах одночасно і вирішувати кожна свої завдання.

Ще одна модель вимірювання результативності стратегії, яка може розглядатися як альтернатива BSC, з'явилася в 1990 році. Вона отримала назву піраміда результативності. Її автори С.Дж. МакНейр, Р.Л. Лінч і К. Ф. Кросе як базис моделі використали концепції тотального управління якістю, організації

виробництва та функціонального бухгалтерського обліку.

Піраміда результативності включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії. Завдання з впровадження стратегічного бачення вищого керівництва в практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядаються як зв'язуючі ланки між такими поняттями, як стратегія і діяльність.

Завдання поширюються на фірмі зверху вниз, а показники проходять зворотній шлях - знизу вгору.

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

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання треба розглядати як різні погляди на проблему вимірювання результативності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії. Якщо стратегія "не працює", це відображається через відповідні показники. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в 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 планах.

### **Контрольні питання**

1. Визначте систему стратегічного вимірювання і назвіть основні етапи здійснення стратегічного вимірювання.
2. Зміст збалансованої системи показників і основні етапи її впровадження.
3. Назвіть основні етапи впровадження системи показників відповідальності (ASC).
4. Сутність моделі ділової переваги (BEM) і рівні її застосування.
5. Назвіть основні організаційні рівні, які включає піраміда результативності.

## **Тема 4. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої та фінансової програм**

- 4.1. Стратегія управління використанням основними засобами.
- 4.2. Стратегія управління оборотними активами.
- 4.3. Стратегія управління робочою силою.
- 4.4. Стратегія маркетингу.
- 4.5. Розробка та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.

*Ключові слова:* стратегія виробничої програми; основні засоби; оборотні активи; персонал; маркетинг, стратегія фінансової програми.

*Література:* [11, 12, 18, 22, 24, 29, 45, 56, 57].

### **4.1. Стратегія управління використанням основними засобами**

Розроблення та економічне обґрунтування виробничої програми базується на формуванні виробничої стратегії, яка дуже тісно переплітається із виробничою функцією. Можна сказати, що саме виробнича функція є основою або передумовою формування виробничої стратегії. За економічним словником-довідником виробнича функція — це економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні, який дає змогу прогнозувати економіку, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва. Так стверджують його автори - американські економісти П. Дуглас і Ч. Кобб. Метод виробничої функції дає змогу встановлювати функціональну залежність між затратами факторів виробництва та результатами (продуктами).

Найважливішим інструментом формування виробничої стратегії є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльності, розпочинається із забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин або компонентів випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту кінцевим споживачам. Для розробки стратегії виробничої програми необхідно розробити й обґрунтувати стратегії управління основними засобами, оборотними активами, в тому числі запасами товарно-матеріальних цінностей, стратегією управління робочою силою, а також стратегією маркетингу та продажу.

Стратегія політики управління використанням основних засобів представляє собою частину загальної політики управління за використанням капіталу підприємства, яка полягає в забезпеченні ефективного використання основних засобів і своєчасного їх відтворення.

Політика управління основними засобами підприємства формується за наступними етапами (рис. 4.1) [11]:

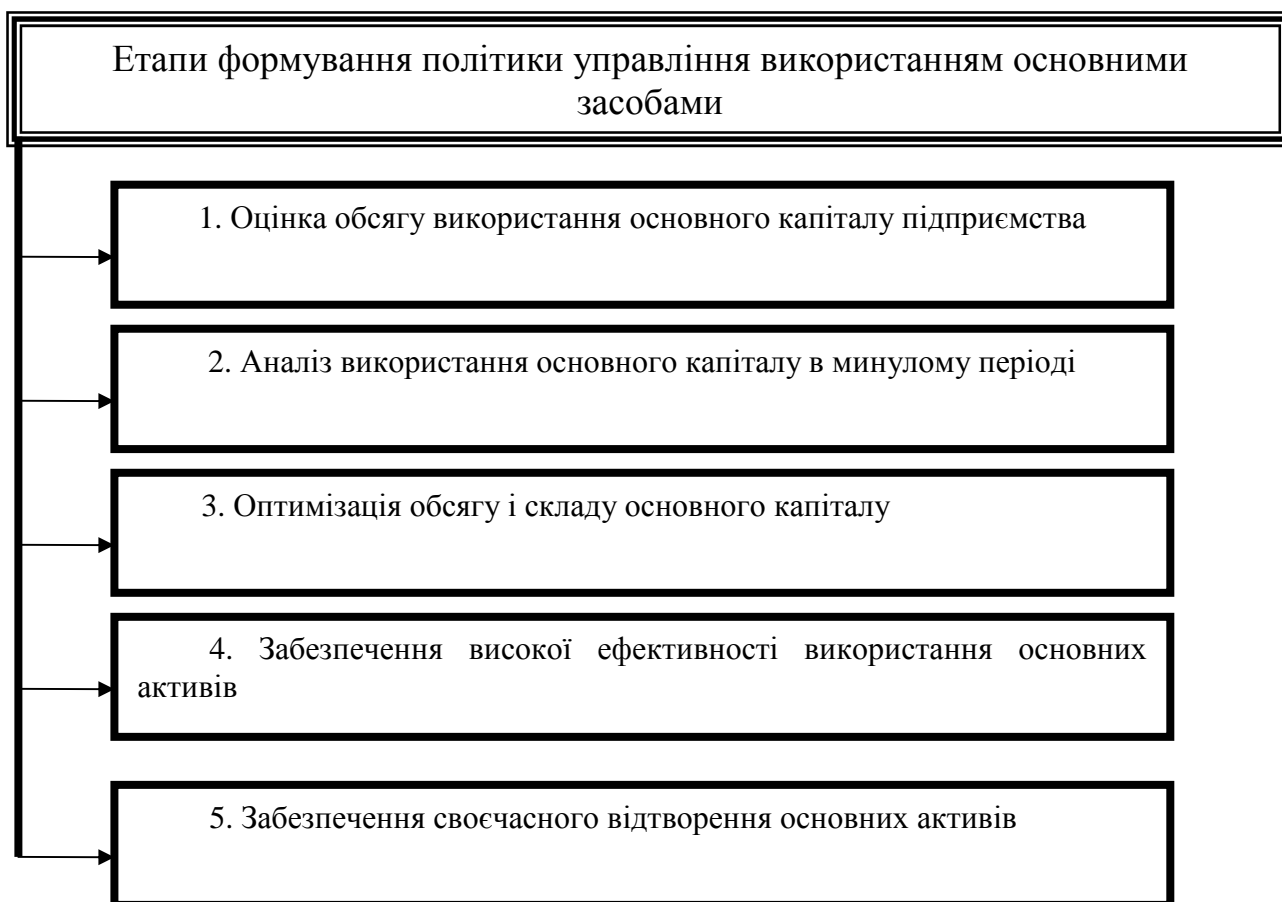


Рис. 4.1. Основні етапи формування політики управління використанням основних активів

Розглянемо ці етапи управління використанням основних активів.

1. Оцінка обсягу використання основного капіталу в різних його формах. Така оцінка проводиться за даними звітних балансів підприємства. В процесі цієї оцінки використовуються наступні основні показники:

- Коефіцієнт зносу основних засобів.
- Коефіцієнт придатності основних засобів.

2. Аналіз використання основного капіталу в минулому періоді. Цей аналіз проводиться з метою встановлення тенденцій динаміки загального їх обсягу і складу в розрізі форм функціонування і видів основних засобів, ефективності використання і інтенсивності відтворення цих активів.

3. Оптимізація обсягу і складу основних активів. Така оптимізація здійснюється з урахуванням результатів аналізу можливих резервів зростання виробничого використання основних засобів в минулому періоді. До переліку основних із таких відносяться: зростання виробничого використання основних засобів і збільшення виробничого використання основних засобів з потужності.

В процесі оптимізації загального обсягу основних активів з їх складу виключаються ті їх складові, які не беруть участі у виробничому процесі.

4. Забезпечення високої віддачі використання основних активів. Таке забезпечення складається з розробки системи дій, які спрямовані на зростання коефіцієнту рентабельності і виробничої віддачі основних активів.

Використовуючи в процесі управління ефективністю основних активів, ці показники враховують два важливих моменти, забезпечуючи відповідність оцінки розробленим напрямкам. Перший з них складається в тім, що при оцінці повинна використовуватися первісна вартість основних активів. Другий з них складається в тому, що при оцінці необхідно використовувати залишкову вартість основних активів.

5. Забезпечення своєчасного оновлення основних активів. Для досягнення цієї мети на підприємстві визначається необхідний рівень інтенсивності оновлення окремих груп необоротних активів; розраховується загальний обсяг активів, що необхідні для оновлення в наступному періоді, встановлюються основні форми і вартість оновлення різних груп активів.

Послідовність розробки і прийняття управлінських рішень із забезпечення відтворення основних активів підприємства характеризується такими етапами (рис. 4.2).

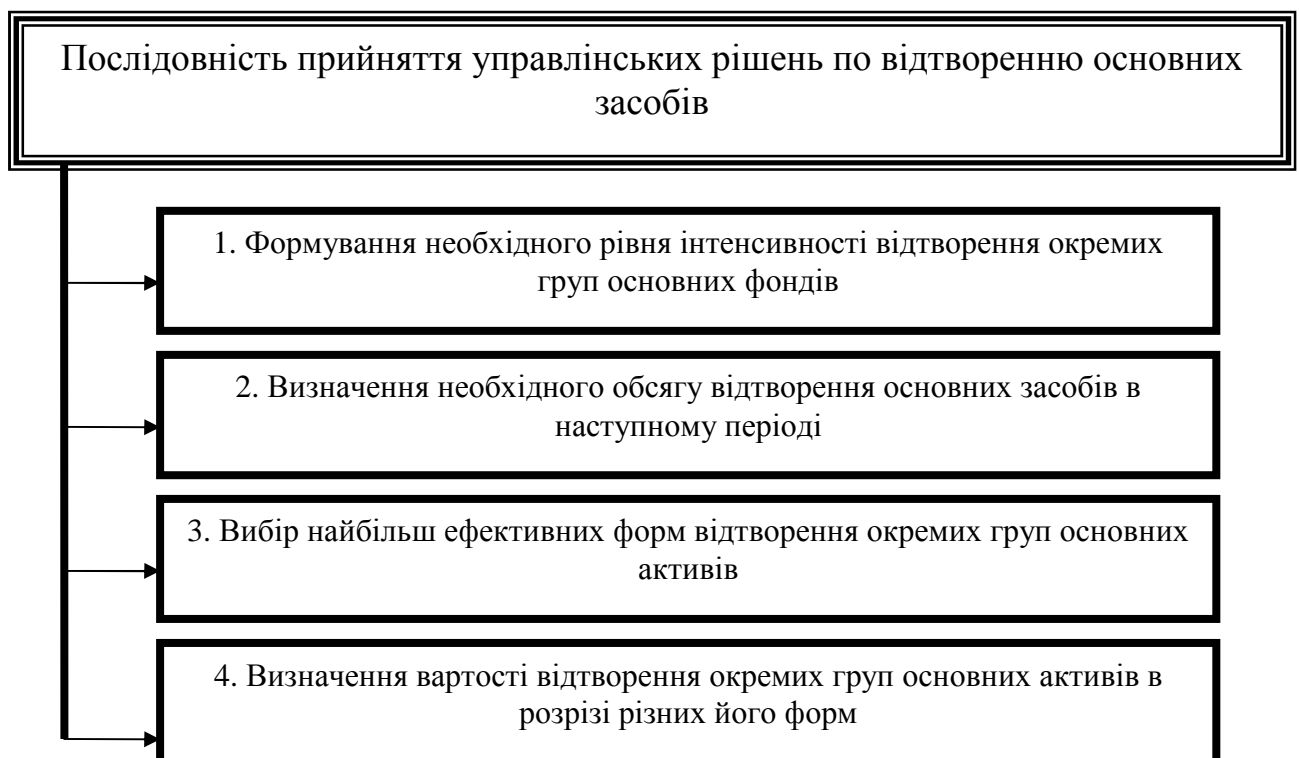


Рис. 4.2. Етапи формування управлінських рішень по відтворенню основних активів [11].

В комплексі ці елементи управлінської політики використання й відтворення основних засобів створюють передумови для розробки стратегії управління основними засобами.

#### 4.2. Стратегія управління оборотними активами

Розробка стратегії управління оборотними активами полягає у формуванні довгострокової політики на основі показників ефективності їх використання і особливості фінансування.

Для аналізу ефективності використання і швидкості оборотності оборотних активів, перш за все, проводиться оцінка обороту. Під оборотом розуміють суму грошових коштів, що фактично поступили в звітному періоді на рахунок підприємства грошових коштів від споживачів за виконані й реалізовані продукцію, роботи, послуги, незалежно від того, як вони вироблені й реалізовані.

Оборот може бути визначений наступним чином:

$$O = (НВп - НВк) + (ГПп - ГПк) + (ДЗп - ДЗк) + Ов. \quad (4.1)$$

Перші три складові формули (4.5) виражають рух на підприємстві в звітному році відповідно залишків незавершеного виробництва, готової продукції і дебіторської заборгованості.

З моделі обороту (4.5) виходить, що для його збільшення в стратегічній перспективі необхідно максимально скорочувати залишки незавершеного виробництва, готової продукції, дебіторської заборгованості на кінець року і нарощувати валовий обсяг виробництва продукції (робіт, послуг).

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних активів є коефіцієнт оборотності, який розраховується як відношення обороту на середній залишок оборотних активів:

$$K_o = \frac{O}{OA}, \text{ [оборот/період]} \quad (4.2)$$

В стратегічному аналізі оборотних активів необхідно визначити динаміку й структуру оборотних активів для забезпечення позитивних тенденцій і зниження негативних в майбутньому.

При розробці стратегії необхідно враховувати показник рентабельності оборотних активів, який розраховується як відношення фінансового результату до середньорічної вартості оборотних активів.

Розглянуті показники визначають за досліджений період і прогнозують їх в перспективі. Причому враховуються не тільки тенденції їх змін в минулому, а й вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Політика фінансування оборотних активів - це частина загальної системи стратегічного управління його оборотними активами, що полягає в оптимізації обсягу й складу фінансових джерел їх формування з позиції забезпечення

ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової стійкості підприємства.

Розробка політики фінансування оборотних активів здійснюється за такими основними етапами:

1. Аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства в попередньому періоді.
2. Формування принципів фінансування оборотних активів підприємства.
3. Оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів з урахуванням фінансового циклу підприємства.
4. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємства.

В стратегічному аналізі оборотних активів існує три принципових підходи щодо фінансування оборотних активів підприємства:

- консервативний;
- помірний (компромісний);
- агресивний.

В стратегічному аналізі оборотними активами важливе місце займає управління товарними запасами. Управління товарними запасами базується на використанні потужних інформаційних технологій, що дозволяють практично щодня спостерігати їхній стан і динаміку, автоматично здійснювати розміщення замовлень через комп'ютерну мережу і поповнювати запаси до оптимального рівня. Найбільш розповсюджені системи управління запасами, що засновані на використанні моделі ЕОQ, засобу червоної лінії, двохсекторного засобу. В останній час отримав розповсюдження метод управління запасами по принципу Just-In-Time. При цьому повнота і вірогідність інформаційної бази забезпечується за рахунок автоматизації обліку і використання міжнародної системи кодування товарів.

### **4.3. Стратегія управління робочою силою**

Стратегія управління робочою силою включає функції, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємства. Існує декілька методів визначення функцій управління персоналом, їхньої значимості і питомої ваги в управлінні. При визначенні функцій і задач в області управління персоналом важливе значення має фіксація їхнього переліку і витраченого часу за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод припускає наявність спеціально підготовлених професіоналів-спостерігачів і вивчення діяльності багатьох менеджерів; він потребує великих фінансових і тимчасових витрат.

В системі стратегічного аналізу робочої сили виділяють такі функції:

1. Планування персоналу (у тому числі його стратегічне планування).



2. Визначення засобів рекрутування, притягнення персоналу.
3. Маркетинг персоналу.
4. Добір, оцінка, і прийняття на роботу співробітників.
5. Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації робітників, їх розвиток.
6. Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту робітника.
7. Управління персоналом.
8. Управління витратами на персонал.
9. Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності.
10. Звільнення персоналу.
11. Кадрове діловодство: збір, збереження й урахування анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д.
12. Управління інформацією.
13. Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу.
14. Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку.
15. Правове регулювання трудових відносин.
16. Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади.

Перераховані функції не вичерпують усього їхнього переліку. Вони почасти накладаються один на одного. Проте вже перераховані функції дають уявлення про стратегічне управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності і про предмет науки «управління персоналом»:

- функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами - посадовими особами й організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є: керівники всіх рівнів; служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- гуртки якості, профспілкові та жіночі організації, організації винахідників та раціоналізаторів, ветеранів війни та праці і т.п., що діють на підприємстві.

Стратегічне управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється за допомогою різноманітних методів (засобів) впливу на співробітників. У літературі є різноманітні класифікації таких методів. Так, у залежності від характеру впливу на людину виділяють:

- методи стимулювання, пов'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;

- методи інформування, що припускають передачу співробітників інформації, що дозволить йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;
- методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примусового тиску, засновані на погрозі або застосуванні санкцій.

Важливе місце в стратегічному аналізі робочої сили відіграють методи оцінки персоналу. До методів оцінки персоналу відносять наступні: метод стандартних оцінок; метод анкет і порівняльних анкет; анкети; метод змушеного вибору; описовий метод; метод вирішальної ситуації; метод шкали спостереження; метод незалежних судів; 360-градусний метод оцінки; ситуаційне інтерв'ю; метод моделювання ситуації; метод групових дискусій та ін.

В стратегічному аналізі важливе значення має і визначення показників руху й використання персоналу. В цій системі виділяють наступні показники:

1. Показник надходження робочої сили – як відношення кількості прибулих працівників до середньорічної кількості робочої сили.

2. Показник вибуття робочої сили – як відношення кількості вибулих працівників до середньорічної кількості працівників.

3. Показник плинності кадрів – показує скільки працівників вибули за досліджений період за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни в загальній кількості робітників підприємства.

4. Показник загального обороту – це відношення чисельності працівників, що надійшли і вибули, до середньоспискової чисельності.

До показників ефективності використання робочої сили можна віднести:

1. Рентабельність персоналу – як відношення чистого прибутку до середньорічної чисельності персоналу.

2. Продуктивність використання персоналу показує як ефективно робоча сила бере участь у виробництві продукції.

3. Фондоозброєність – показує скільки основних засобів приходить на одного працівника підприємства.

#### **4.4. Стратегія маркетингу**

В сучасних умовах високої конкуренції на ринку стратегія маркетингу формування є важливим елементом діяльності підприємств, оскільки саме в даній сфері знаходяться імпульси для розвитку та підсилення їх позицій на ринку. Вона виступає важливим ланцюгом при розробці виробничої стратегії, оскільки зорієнтована на результати діяльності підприємства.

Ефективну маркетингову стратегію забезпечують наступні елементи: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення

збутових ризиків та маркетингових можливостей підприємства в галузі збуту; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями і контрагентами; встановлення та коригування стратегічних цілей в галузі збуту; розробка оптимальних збутових стратегій підприємства.

Слід відмітити, що стратегічні цілі маркетингу впливають із стратегії підприємства і значною мірою визначаються стадією життєвого циклу підприємства, або окремого товару. В залежності від стадій життєвого циклу визначається стратегічна модель розвитку підприємства, в рамках якої розробляються стратегічні цілі збутової політики. В табл. 4.1 запропоновані цілі маркетингової діяльності стратегічного рівня в залежності від стадій життєвого циклу підприємства.

Таблиця 4.1 – Можливі стратегічні цілі маркетингової діяльності підприємства в залежності від стадії життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Стратегічна модель розвитку	Стратегічні цілі маркетингової діяльності
Народження	Прискорене зростання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір цільового ринку.</li> <li>2. Пошук та прискорене заповнення ринкових ніш.</li> <li>3. Постійне збільшення обсягів продаж при забезпеченні оптимальної структури збуту з урахуванням вимог ринку та можливостей підприємства.</li> <li>4. Максимальне використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку.</li> <li>5. Розробка довгострокових прогнозів збуту.</li> <li>6. Використання прогресивних форм та методів продажу.</li> <li>7. Вибір ефективних каналів розподілу.</li> </ol>
Дитинство		
Юність		
Рання зрілість	Обмежене зростання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення кола покупців продукції підприємства.</li> <li>2. Раціоналізація структури каналів розподілу.</li> <li>3. Координація збутової, рекламної та сервісної політики.</li> <li>4. Використання найбільш ефективних форм та методів реалізації товарів.</li> </ol>
Зрілість	Збереження позицій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суттєве збільшення рівня обслуговування покупців.</li> <li>2. Зниження рівня збутових ризиків.</li> <li>3. Скорочення часу обігу товарів та коштів.</li> <li>4. Активне вивчення збутової політики конкурентів.</li> <li>5. Активізація рекламних кампаній і заходів стимулювання збуту.</li> </ol>
Старість	Скорочення діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук можливостей диверсифікації діяльності.</li> <li>2. Здійснення маркетингових досліджень з метою виявлення потенційних цільових сегментів ринку.</li> </ol>

Досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом реалізації цілей тактичного рівня, до яких можна віднести поточні та разові цілі в галузі маркетингової діяльності. Цілі цього рівня досягаються без залучення значних ресурсів підприємства та без суттєвих перебудов у збутовій роботі. Вони в

значній мірі специфічні для кожного підприємства, оскільки багато в чому визначаються такими факторами, як масштаби діяльності, асортимент продукції, стан цільового ринку, кількість, інтенсивність, характер і форми організації каналів розподілу і т.п.

У рамках стратегічного аналізу необхідно також здійснити діагностику збутового потенціалу з метою визначення його сильних та слабких сторін і на цій основі виявити збутові ризики компанії. Діагностику збутового потенціалу підприємства доцільно здійснювати в наступній послідовності: аналіз структури збутового потенціалу; оцінка рівня використання збутового потенціалу; виявлення внутрішніх ключових факторів збутових ризиків і можливостей фабрики. Вважаємо, що збутовий потенціал варто розглядати з погляду комплексного і системного підходів. З позиції комплексного підходу збутовий потенціал являє собою комплексну систему, що складається з 3-х підсистем.

На рис. 4.3 рекомендована комплексна система збутового потенціалу, що складається з 3-х підсистем: системи ресурсного забезпечення, системи управління збутовою діяльністю, системи підтримки збутової діяльності.

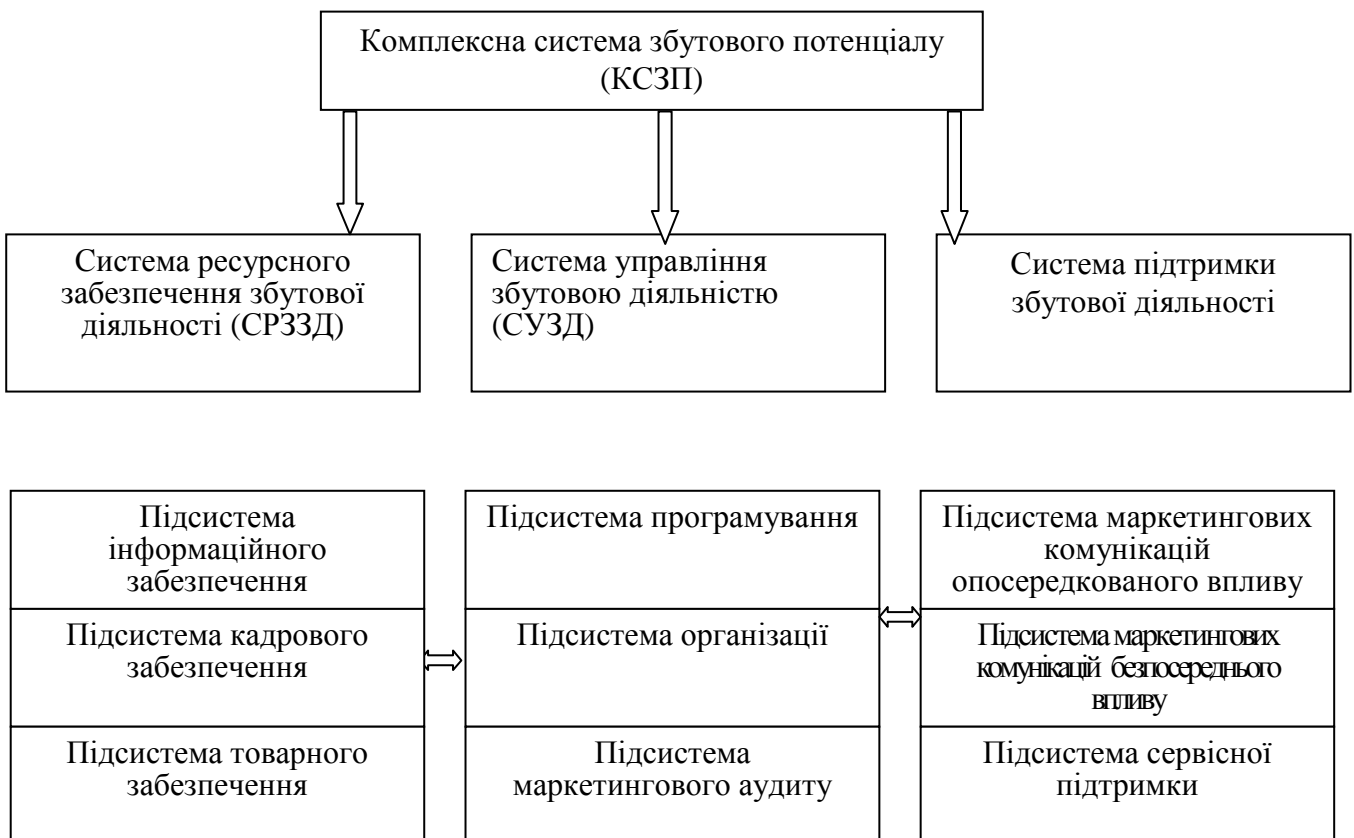


Рис. 4.3. Рекомендована система забезпечення збутового потенціалу компанії.

Кожна з цих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу фабрики.

Рівень використання збутового потенціалу підприємства пропонується визначити за наступною методикою:

$$P_{зп} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{P_{\max}} \cdot 100\% \quad (4.3)$$

де  $P_{зп}$  - рівень використання збутового потенціалу підприємства;

$P_i$  - експертна оцінка використання  $i$ -ї підсистеми збутового потенціалу, бали;

$P_{\max}$  - максимальне значення використання збутового потенціалу, бали.

Наступним етапом процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю має бути стратегічне планування, метою якого є розробка конкретних стратегій взаємин з покупцями і стратегій управління збутовим потенціалом компанії з урахуванням стану цільових ринків.

До розробки стратегії в області маркетингу для підприємства виходять з тієї позиції, що дана стратегія має бути одночасно проактивною (цілеспрямованою) та реактивною (адаптованою), тобто такою, що складатиметься з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на можливий заздалегідь непередбачуваний розвиток подій.

Стратегія взаємин з покупцями спрямована на створення, поглиблення, розширення, відновлення і поліпшення контактів з покупцями. Основою для її розробки повинне бути комплексне дослідження покупців, спрямоване на виявлення характеристик цільових покупців і особливостей їх поведінки, відношення до послуг компанії, вивчення попиту покупців за кожною номенклатурною позицією, визначення реакції покупців на різні аспекти маркетингової діяльності підприємства.

Вважаємо, що з позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги в області маркетингу в значній мірі забезпечується правильно обраною стратегією управління збутовим потенціалом компанії, тому що ефективність збутової діяльності залежить від її здатності до активного використання всіх маркетингових, інформаційних, управлінських можливостей, що складають збутовий потенціал.

На наш погляд, основою розробки стратегії управління збутовим потенціалом компанії є рівень використання як усього збутового потенціалу, так і окремих підсистем, що дозволяє визначити ступінь ініціювання стратегічних змін по кожній підсистемі.

Слід зазначити, що за певних обставин збутовий потенціал може інтенсивно розвиватися, але ефективність його використання при неадекватній

реакції на умови цільового ринку може знижуватись. Тому в процесі управління збутовим потенціалом необхідно вчасно відслідковувати зміни, що відбуваються в галузі маркетингової політики і забезпечувати адекватну реакцію на зміни, що відбуваються на цільовому ринку.

Рівень використання збутового потенціалу компанії можна визначити за формулою (5.2):

$$P_{zn} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot A_i}{100} \quad (4.4)$$

де  $A_i$  - значимість  $i$ -тої підсистеми на визначеній стадії життєвого циклу цільового ринку;

$P_i$  - експертна оцінка використання  $i$ -ї підсистеми збутового потенціалу, бали.

Рівень використання збутового потенціалу буде тим вищим, чим отриманий показник буде ближчим до 100.

Завершальним етапом процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю є стратегічна адаптація і контроль. На даному етапі доцільно здійснювати оцінку систем збуту за допомогою маркетингового аудиту збутової діяльності компанії і розробку стратегії управління збутовими ризиками.

Для визначення прибутковості збуту за кожним видом товарів необхідно розрахувати валовий дохід від реалізації асортименту кожного з постачальників з урахуванням собівартості товарів на складі підприємства і витрат на збут. Завершувати етап стратегічного контролю та адаптації компанії має розробка стратегії управління маркетинговими ризиками. Ця стратегія повинна ґрунтуватися на стратегічному профілі маркетингових ризиків підприємства і містити конкретні заходи щодо їх нівелювання.

#### **4.5. Розробка та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми**

Нерозривно пов'язаною з генеральною стратегією підприємства виступає фінансова стратегія, яка є основою для розробки та економічного обґрунтування фінансової програми. Під **фінансовою стратегією** слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку. Процес формування фінансової стратегії підприємства проходить низку етапів (рис. 4.4).

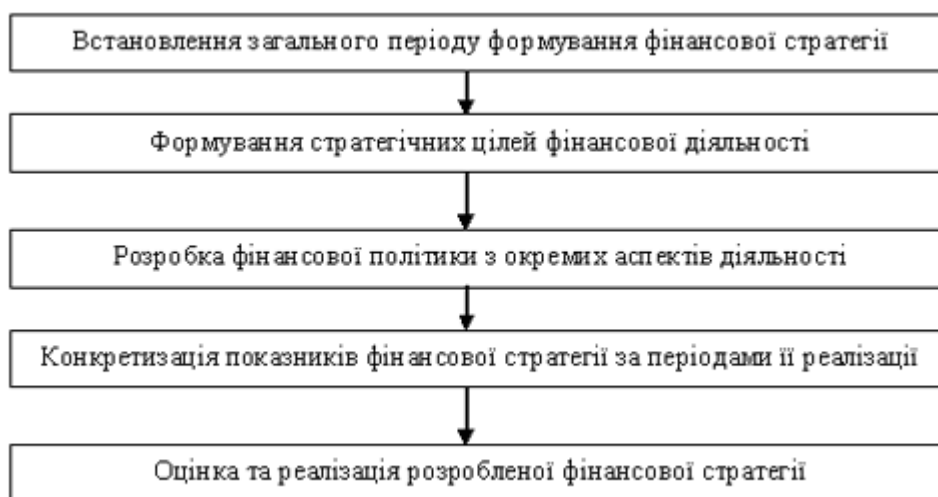


Рис. 4.4. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії підприємства

Визначення загального періоду формування фінансової стратегії залежить від багатьох умов. Головною умовою його визначення є тривалість періоду, який прийнятий для формування загальної стратегії розвитку підприємства — оскільки фінансова стратегія має підпорядкований характер щодо генеральної стратегії, вона не може виходити за межі цього періоду (коротший період формування фінансової стратегії допускається).

Важливою умовою при визначенні періоду формування фінансової стратегії підприємства є можливість передбачити розвиток економіки в цілому, а кон'юнктура тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства, в умовах нинішньої нестабільності розвитку економіки країни не може бути довгою (в середньому в межах трьох років). Умовами визначення періоду формування фінансової стратегії є також галузева належність підприємства, його розмір, стадії життєвого циклу тощо.

При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечити: формування належних обсяжних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику в процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства і т. інше.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства слід формувати чітко й коротко, відображаючи кожну з цілей у конкретних показниках — цільових стратегічних нормативах. У ролі таких стратегічних нормативів з

окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються з власних джерел;
- мінімальна вартість власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;
- мінімальний обсяг грошових активів, що забезпечить поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- допустимий рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямків господарської діяльності підприємства.

У системі забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачається: формування на підприємстві центрів відповідальності різних видів; визначення прав, обов'язків та відповідальності керівників за результати їхньої діяльності; розробка системи стимулювання працівників за внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

### **Контрольні питання**

1. В чому полягає стратегія виробничої програми?
2. Назвіть основні етапи розробки стратегії виробничої програми.
3. Сутність стратегії управління основними засобами.
4. Сутність політики фінансування оборотних активів.
5. Системи управління матеріальними запасами в процесі розробки стратегії виробничої програми.
6. Стратегія управління робочою силою при розробці й обґрунтуванні стратегії виробничої програми.
7. Назвіть основні методи стратегічного управління персоналом.
8. В чому полягає маркетингова стратегія підприємства?
9. Визначте стратегічні цілі маркетингової діяльності підприємства.
10. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності при розробці стратегії виробничої програми.
11. Охарактеризуйте комплексну систему збутового потенціалу.
12. Що таке фінансова стратегія і як вона формується?
13. Назвіть основні напрями формування фінансової політики.



## Тема 5. Бенчмаркінг

- 5.1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу.
- 5.2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту.
- 5.3. Стратегічний бенчмаркінг.

*Ключові слова:* бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг; операційний бенчмаркінг; аналіз переваг; концепція бенчмаркінга.

*Література:* [23, 24, 71, 72, 98, 99].

### 5.1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу

**Бенчмаркінг** визначається як постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності.

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 в різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

Виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу.

Перша генерація – реверсивний бенчмаркінг:

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві;
- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- конкурентний аналіз особливостей продукту, що зорієнтований на ринок.

Друга генерація – конкурентний бенчмаркінг:

- комплексний підхід;
- порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами.

Третя генерація – процесний бенчмаркінг:

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях, (приблизно за 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.

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.

На початку ХХ ст. все більшу популярність завоюють концепції стратегічного і глобального бенчмаркінгу, за допомогою яких провідні компанії посилюють свою конкурентоздатність.

Отже, *бенчмаркінг* порівняльний аналіз ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізуємого підприємства з основними конкурентами.

*Концепція бенчмаркінга (аналізу переваг)* є допоміжним засобом для збору інформації необхідною підприємству, щоб постійно нарощувати виробничо-економічний потенціал, збільшувати якість та бути попереду конкурентів.

## **5.2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту**

Бенчмаркінг, як система посилення результативності діяльності підприємства, є тривалим комплексним процесом, а не звичайним набором одноразових дій з удосконалення. Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1. Планування.
  2. Дослідження.
  3. Спостереження і збирання інформації.
  4. Аналіз.
  5. Адаптація.
  6. Удосконалення.
1. На цьому етапі – визначається ступінь впливу ринку на успішність функціонування компанії; визначається, що не існує невідповідності (або існує) між метою проведення бенчмаркінгу і стратегічними цілями компанії; визначається, яка інформація необхідна і як вона

може бути зібрана; проводиться планування показників діяльності підприємства.

2. На другому етапі робоча група бенчмаркінгу має вирішити такі завдання:
  - визначення системи показників, тобто ключових факторів успіху, індикаторів результативності та інше;
  - ідентифікація підприємств-конкурентів, які можуть бути включені в групу “бенчмарк”;
  - збирання необхідних даних.
3. Цей етап включає в себе дослідження підприємств, що були включені в групу бенчмарк. Третій етап можна вважати найскладнішим, оскільки вони віддзеркалюють особливості підприємств галузі, держави.
4. Цей етап ставить високі вимоги до творчих і аналітичних можливостей членів робочої групи бенчмаркінгу. Аналізувати – значить не тільки усвідомлювати подібні й відмінні риси, але й розуміти існуючі взаємозв'язки. Оцінку виконують на основі балів (наприклад, від 0 до 10).
5. Адаптація результатів бенчмаркінгу - може виявитися досить складним етапом. Не буває такого, щоб два підприємства були абсолютно однакові, тому фактори успіху одного з них далеко не завжди можуть стати факторами успіху іншого. Отже, щоб уникнути стратегічної помилки, рекомендується вибирати тільки ті стратегії, які враховують зворотній зв'язок і дозволяють переконати, що рекомендації можуть бути дієвими і на іншому підприємстві. Обрані стратегії та принципи діяльності, які спочатку формулюються в загальних виразах, потім повинні бути деталізовані на тактичному й оперативному рівнях.
6. Перше завдання цього етапу бенчмаркінгу полягає в тому, щоб вибрати ті елементи процесів, запозичені методи і схеми, які дозволяють реалізувати стратегію безперервного удосконалення. Друге завдання полягає в тому, щоб підключити до роботи з удосконалення всередині підприємства всіх співробітників. Прийняття рішення про винесення бенчмаркінгу на рівень всієї компанії обумовлюється розумінням того, що будь-які методи і процеси постійно змінюються. Те, що вчора було найкращим досягненням, завтра може стати стандартом або навіть втратити актуальність. Для того, щоб цього не стало знезацька, треба на підприємстві постійно проводити бенчмаркінгові дослідження. Після завершення одного проекту бенчмаркінгу потрібно йти на наступне "коло" - планувати новий проект.

Слід зазначити, що, в цілому, аналіз переваг – це погляд на внутрішні функції, діяльність та досвід з наступними цілями:

- ✓ визначити найкращі результати;
- ✓ проаналізувати свою роботу;
- ✓ виявити недоліки у функціонуванні;
- ✓ нівелювати слабкі міста;
- ✓ створити мотивацію до постійного поліпшення.

Представлений аналіз здійснюється за параметрами - ринкова доля; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції; рентабельність продукції; рівень продуктивності праці; обсяг продажу; канали збуту продукції; близькість до джерела сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; відношення внутрішніх та світових цін; репутація фірми.

Таким чином, бенчмаркінг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентноспроможності на ринку.

### **5.3. Стратегічний бенчмаркінг**

У процесі проведення стратегічного аналізу ефективність пошуку зовнішньої інформації про конкурентів та їхні показники значною мірою залежить від того, наскільки правильно організовано такий пошук. Стратегічний бенчмаркінг у принципі потрібен не кожній компанії. Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

- компанії, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;
- компанії, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Як правило, з самого початку здійснюється порівняння з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. Це перша частина стратегічного бенчмаркінгу.

Для цілей стратегічного бенчмаркінга достатньо скласти список з 8 - 10 компаній галузі, з якими буде проводитися порівняння. У першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продукції, необхідний для визначення частки ринку, доцільно брати у вартісному, а не натуральному вираженні і заокруглювати до

цілого процента.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, включених у групу «бенчмарк». Дані можуть збиратися як у цілому по ринку, так і за окремими сегментами (3-6 сегментів).

Серед показників прибутковості (рентабельності) доцільно вибирати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки саме цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність продажу можна використовувати тільки тоді, коли достовірні дані щодо віддачі на інвестований капітал отримати неможливо.

Якщо підприємства, що включені в групу «бенчмарк», є відкритими акціонерними компаніями і їхні акції котируються на біржі, доцільно вивчити зміну ринкової вартості акцій.

Серед інших кількісних показників (як це не дивно) зарубіжні фірми часто використовують якісний показник «Ступінь задоволення клієнтів». На жаль, у нашій країні зібрати подібну інформацію важко. Можна проводити власні маркетингові дослідження шляхом опитування клієнтів, але, як правило, витрати на таке дослідження не окупаються.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу - аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів. Для цього потрібно дати відповіді на такі запитання:

1. На яких сегментах ринку концентрується конкурент?
2. Яку стратегію використовує конкурент - масове виробництво дешевих виробів або виробництво якісних дорогих виробів?
3. Який обсяг інвестицій конкурента в певний ринок чи сегмент? Чи вкладаються суттєві кошти у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання, дослідження і розробки, чи конкурент практично не інвестує кошти в цей напрям бізнесу?
4. У чому полягають переваги конкурента? За рахунок яких факторів він досягає успіху (якість, технічні параметри продукції, низька собівартість, розвинена мережа продажу, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал, передові технології тощо) ?

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу - заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку фірми. Після цього виділяють ті аспекти стратегії конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим можуть бути

виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялась.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але в більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг - це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.

### **Контрольні питання**

1. Що таке «бенчмаркінг»? Яким повинен бути бенчмаркінг і яким він не повинен бути?
2. Яка різниця між операційним і стратегічним бенчмаркінгом?
3. Визначте цілі бенчмаркінгу?
4. Назвіть п'ять генерацій бенчмаркінгу і дайте характеристику кожної з них.
5. Що таке бенчмаркінговий проект, які його етапи можете назвати?
6. Які дії повинна здійснити робоча група бенчмаркінгу на етапі планування?
7. Що потрібно зробити в процесі бенчмаркінгу на етапі дослідження?
8. Які існують види партнерів з бенчмаркінгу, як вони характеризуються?
9. Як проводиться аналіз зібраних даних та будується профіль бенчмаркінгу підприємства?
10. У чому полягає зміст етапів адаптації і вдосконалення бенчмаркінгового проекту?
11. Назвіть параметри бенчмаркінгу?
10. Як проводиться стратегічний бенчмаркінг? У чому полягають особливості вибору показників та їх інтерпретації в процесі здійснення стратегічного бенчмаркінгу?

## Тема 6. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

- 6.1. Характеристика методики SWOT-аналізу.
- 6.2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.
- 6.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

*Ключові слова:* SWOT-аналіз; можливості; загрози; сильні сторони; слабкі сторони; конкурентна сила; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища.

*Література:* [23, 24, 97-99].

### 6.1. Характеристика методики SWOT-аналізу

Для оцінки негативних і позитивних факторів, які впливають на розвиток діяльності підприємства важливим інструментарієм є SWOT-аналіз. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити зв'язки між силою і слабкістю, які властиві організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT-аналізу зводиться до того, що спочатку виявляються сильні і слабкі сторони діяльності підприємств, а також загроз і можливостей, а далі - встановлюються ланцюжки зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В цілому, SWOT – походить від слів **Strengths** (сили), **Weaknesses** (слабкості), **Opportunities** (сприятливі можливості) і **Threats** (загрози). Внутрішня обстановка компанії відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які подано в табл. 6.1. Позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків все таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

У загальному вигляді SWOT-аналіз представляє собою (рис. 6.1):

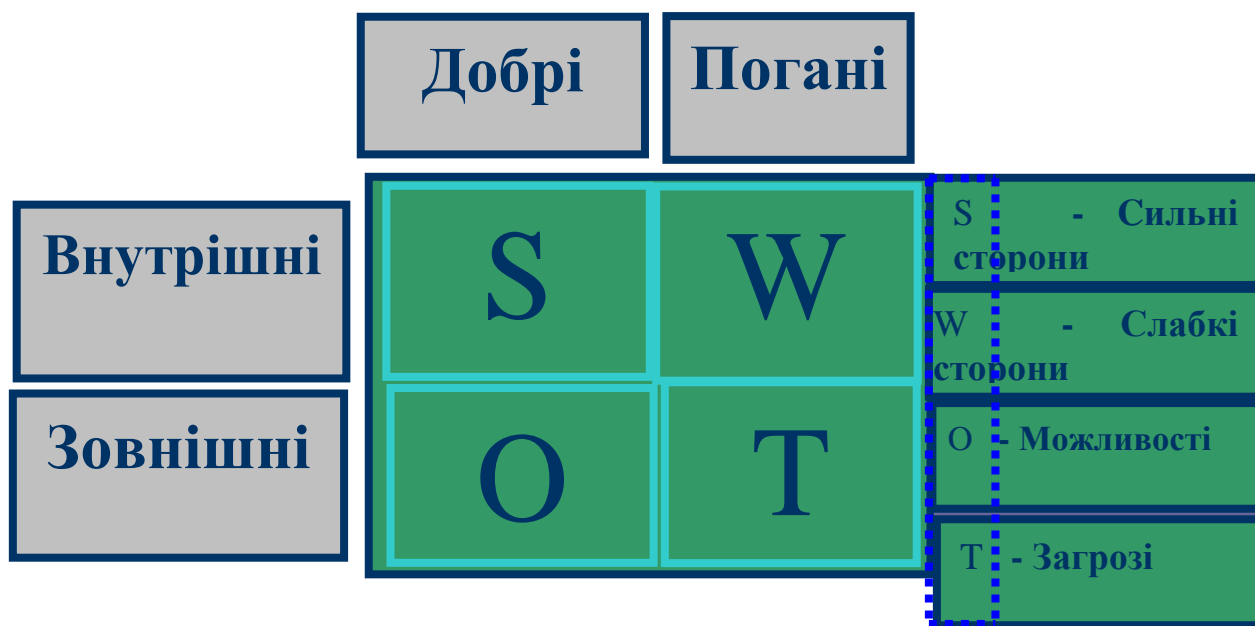


Рис. 6.1. Загальний SWOT-аналіз.

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

- 1) від внутрішніх факторів (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) - SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми.

Таблиця 6.1 – Переваги й недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Для проведення об'єктивного і адекватного SWOT-аналізу необхідно встановити перелік внутрішніх і зовнішніх загроз на підприємстві. У вітчизняній практиці господарювання факторами, які відносяться до потенційно внутрішніх сильних сторін, є: чітко виявлена компетенція, адекватні фінансові джерела, високе мистецтво конкурентної боротьби, добре розуміння споживачів, визнаний ринковий лідер, чітко сформульована стратегія, використання економії на



масштаби виробництва, цінові переваги, власна унікальна технологія, належне управління, надійні джерела розподілу, найбільш ефективна в галузі реклами і та інш. Відповідно до зовнішніх сприятливих можливостей відносять: можливості обслуговування додаткових груп споживачів, вводу нових ринкових сегментів, розширення діапазону можливих товарів, благодущність конкурентів, скорочення торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки, більша доступність ресурсів і та інш. Потенційні внутрішні слабкості визначаються як: втрата деяких аспектів компетентності, недоступність фінансів, ринкове мистецтво нижче середнього, відсутність аналізу інформації про споживачів, слабкий учасник ринку, висока вартість продукції, застарілі технологія та обладнання, слабка мережа розподілу, низький рівень розвитку науково-технічного прогресу. До потенційних зовнішніх загроз відносять: послаблення зростання ринку, негативні демографічні зміни, збільшення продажу замінюючих товарів, зміна смаків і потреб покупців, зростання конкуренції, зростання долі іноземних конкурентів і та ін.

Після того, як складений конкретний список сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 6.2).

Зліва виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і загрози), в які вносяться всі виявлені можливості і загрози.

	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	СИМ	СИЗ
Слабкі сторони 1. 2.	СЛМ	СЛЗ

Рис. 6.2. Матриця SWOT

На перетині розділів утворюється чотири поля. На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Відносно тих пар, які були вибрані з поля "СИМ", слід розробити стратегію з використання сильних сторін організації з тим, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі. Для тих пар, які

виявилися на полі "СЛВ", стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати в організації слабкості, що з'явилися. Якщо пара знаходиться на полі "СИУ", то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі "СЛУ", організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, так і спробувала б запобігти навислій над нею загрозі.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (рис. 6.3):

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі");
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні");
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі");
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні").

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії треба вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги й слабкості, а також зовнішні можливості й загрози.

$M > Z$	Стратегія "Максі-Максі" I	Стратегія "Міні-Максі" II
	Стратегія "Максі-Міні" III	Стратегія "Міні-Міні" IV
$Z > M$	$P > C$ – переваг більше, ніж слабких сторін; $C > P$ – слабких сторін більше, ніж переваг; $M > Z$ – можливостей більше, ніж загроз; $Z > M$ – загроз більше, ніж можливостей.	

Рис. 6.3. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

## 6.2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз

Ринкові можливості й загрози значною мірою обумовлюють стратегії підприємств. Залежно від загальноекономічних умов, а також ситуації на ринку в конкретній галузі, майбутня діяльність підприємства може бути як

багатообіцяючою, так і безперспективною.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в тій частині, що стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовують прийоми ранжування та імовірносної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методик:

- 1) вибираються тільки “парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, “зростання грошових доходів населення” – це можливість, а “зменшення грошових доходів населення” - загроза);
- 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат – загроза, яка в процесі аналізу не має “парної” можливості).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності  $P_{mi}$  та  $P_{zi}$  таким чином, щоб дотримувалася умова  $P_{mi} + P_{zi} = 1$ .

Загальну оцінку можливостей (М) і загроз (З) розраховують за формулами

$$M = \sum M_i * P_i \quad \text{і} \quad Z = \sum Z_i * P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (6.1)$$

де  $i$  – номер фактора.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів часто виникає проблема формалізації і кількісної оцінки економіко-соціальних категорій і явищ. Для оцінки різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовують різноманітні коефіцієнти, індекси, тести і т.п. Наприклад, якщо треба проаналізувати, який рівень нестабільності очікує підприємство в майбутньому, можна використати тест І. Ансоффа:

1. Необхідно визначити головний ринок, який має вирішальне значення у процесі зростання підприємства і формування прибутку.
2. Використовуючи дані табл. 6.2, необхідно вибрати опис у кожній з трьох категорій, який найкраще характеризує ринок протягом останніх 5-ти років. За “шкалою нестабільності” в останньому рядку таблиці потрібно співставити кожному опису певне число (1, 2, 3 і т.д.).
3. Необхідно розрахувати середнє значення трьох вибраних чисел. Якщо знайдене середнє значення більше ніж 3,5 бала, в управлінні майбутньої діяльності підприємства не можна покладатися на досвід, який виправдовував себе в минулому.

Таблиця 6.2 – Аналіз рівня нестабільності

Фактори	Опис				
	Національний ринок, економіка		Регіональний ринок, технологія	Глобальний (міжнародний) ринок	
Повторюваність подій	Знайомі події	Екстра-польовані події	Дискретні знайомі події	Дискретні нові події	
Майбутні зміни	Незначні зміни	Прогнозовані зміни	Передбачувані зміни	Частково передбачувані зміни	Непередбачувані зміни
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

По-перше, конкурентне середовище, добре знайоме на регіональному або національному рівнях, може різко змінитися в разі виходу на глобальний (міжнародний) рівень.

По-друге, стратегія, яка приносила успіх вчора, може бути неефективною в нестабільному майбутньому середовищі.

По-третє, прогнози можливостей і загроз, які очікують підприємство, є досить ненадійними.

Наведемо ще один приклад. Як відомо, одним з головних зовнішніх факторів, що впливає на діяльність підприємства, є конкуренція. Вона може становити для підприємства як можливість, так і загрозу. Для кількісного вираження конкуренції може розраховуватися показник інтенсивності конкуренції, що формується під впливом:

- 1) характеру розподілу ринкових часток між конкурентами;
- 2) темпів зростання ринку;
- 3) рентабельності ринку тощо.

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовують індекс Герфіндаля:

$$I_h = \sum N_i^2, \quad (6.2)$$

при  $N_i = OP_i / OP$  для всіх  $i = 1, \dots, n$ ,

де -  $I_h$  – індекс Герфіндаля ( $0 < I_h < 1$ );

$N_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції;

$OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції на ринку;

$n$  – загальна кількість підприємств – виробників продукції.

За допомогою індексу Герфіндаля вимірюють ступінь монополізації ринку, а також рівень конкуренції. Якщо  $I_h < 0,4$ , можна стверджувати, що

ринок є нестабільним, а конкуренція високою. При  $0,4 < I_h < 0,7$  інтенсивність конкуренції вважається середньою, а при  $I_h > 0,7$  незначною.

### 6.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головна увага має спрямовуватися на конкурентноспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентноспроможності.

Оцінку внутрішніх факторів здійснюють за цілою низкою показників, серед яких виділяють такі їх групи:

1. Прибутковість;
2. Репутація (імідж), яка може бути описана такими поняттями, як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.
3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо).
4. Продукція, її структура і асортимент.
5. Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо).
6. Виробничі потужності, будівлі, споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).
7. Дослідження і впровадження новинок (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники).
8. Організація фірми (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).
9. Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).
10. Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і організацій тощо).

У цьому аналізі важливе значення має встановлення показника конкурентної сили ( $C_3$ ), який порівнюється з аналогічними показниками інших підприємств. Абсолютне значення цього показника може бути знайдено наступним чином:

$$C_{abc} = \sum (C_i - \max C_{ky}), j = 1, 2, \dots, m, \quad (6.3)$$

де  $C_i$  – оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;

$C_{ky}$  – оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для j-го конкурента;

$M$  – кількість конкурентів.

Розрахунок за цією методикою відбувається відповідно до визначених балів (від 0 до 10). Ці бали присвоюються в розрізі факторів, що розглядаються,

і порівнюються з дослідженим підприємством.

Визначення конкурентної сили можна розглянути на прикладі табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Визначення конкурентної сили компанії

№ за/п	Фактор	Оцінка (від 0...10 балів)					
		С <sub>кi1</sub>	С <sub>кi2</sub>	С <sub>кi3</sub>	С <sub>кi4</sub>	Назва дослідженого підприємства	
						С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> – max С <sub>кij</sub>
..	...	...	...	...	...	...	...

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку фірми.

Отже, проведення SWOT-аналізу включає наступні етапи:

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства і виділення тих факторів зовнішнього середовища, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони. Результати представляються у вигляді сводної таблиці.

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства та його розвитку.

Причому передбачається проведення кореляційного SWOT-аналізу, сутність якого представлено на рис. 6.4.

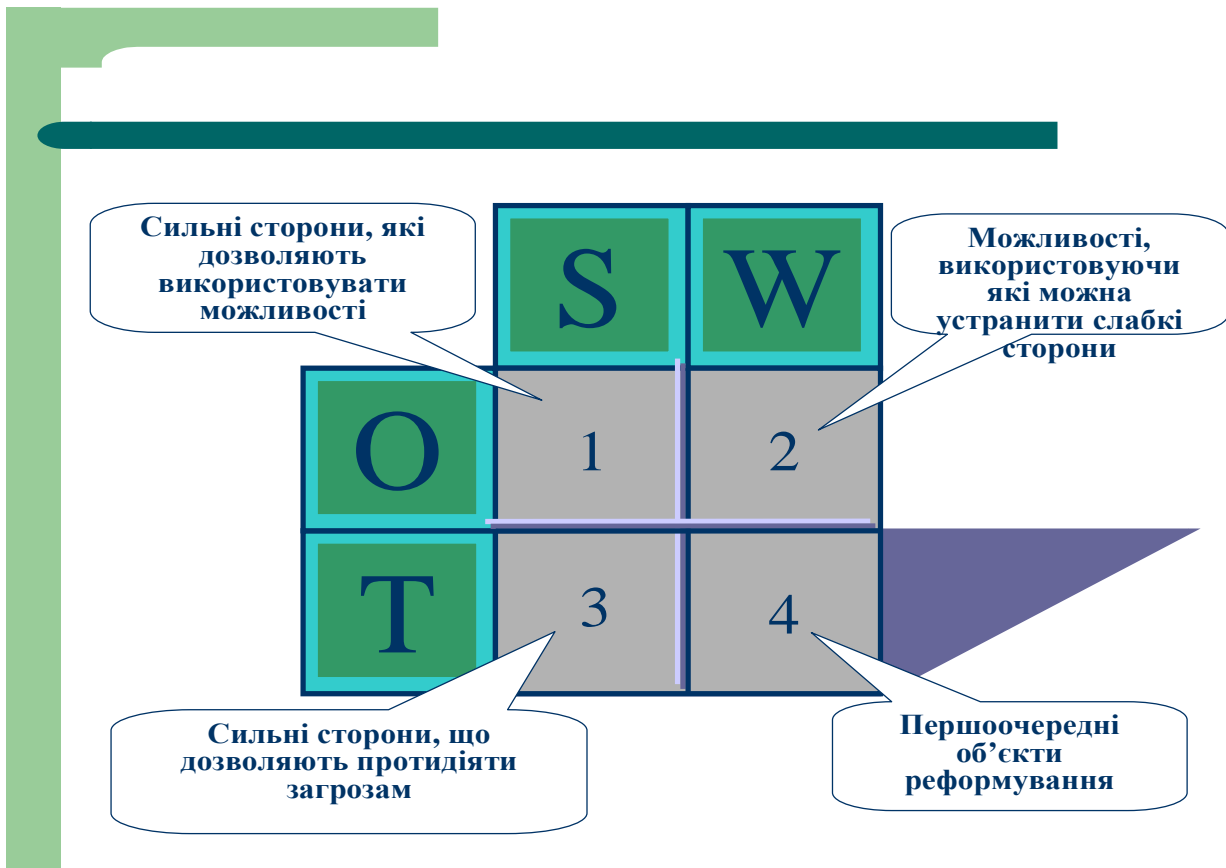


Рис. 6.4. Кореляційний SWOT-аналіз.

На основі виділених парних комбінацій критичних факторів, що відносяться до поля 1 (сильні сторони на можливості) розробляються стратегії по використанню сильних сторін організації, для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

На основі виділених парних комбінацій критичних факторів, що відносяться до поля 2 (сильні сторони на загрози) розробляються стратегії по використанню сильних сторін організації для нівелювання загроз, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

На основі виділених парних комбінацій критичних факторів, що відносяться до поля 3 (слабкі сторони на можливості), виробляються стратегії по використанню можливостей зовнішнього середовища для подолання слабкостей, що є в організації.

На основі виділених парних комбінацій критичних факторів, що відносяться до поля 4 (слабкі сторони на загрози) виробляються стратегії по позбавленню від слабкостей організації та запобігання загроз.

Формат стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища представлено на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Формат стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Характеризуючи елементи для проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно визначити:

1. Політика і право (Р) (програми, які намагаються провести в життя різні партії; групи лобування, які існують в органах державної влади; відношення органів державної влади до різних галузей економіки і регіонів держави; можливі зміни в законодавстві й правовому регулюванні у результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси; ідеологія, що визначає політику органів державної влади; стабільність органів державної влади; можливість органів державної влади проводити свою політику; ступінь громадського незадоволення; сила опозиційних політичних структур; дієвість правової системи, традиції, які склались в цій області; процесуальна сторона практичної реалізації законодавства; ступінь правової захищеності; динамізм правового середовища; рівень громадського контролю за діяльністю правової системи суспільства; ступінь обов'язковості правових норм; поширення дій правових норм за всі організації; необхідність використання санкцій до організації у випадку порушення її правові норми).



2. Економіка (Е) (величина валового національного продукту; темп інфляції; рівень безробіття; відсоткова ставка; потужність виробництва; ставки податків; платіжний баланс; норми накопичення; тип та рівень розвиненості конкурентних відношень; рівень освіченості робочої сили; величина заробітної плати; загальний рівень економічного розвитку; природні ресурси; структура населення).

3. Соціальна сфера (S) (мобільність людей; рівень освіченості; зростання населення; демографічна структура суспільства; людські цінності; існуючі звичаї та релігія; відношення людей до роботи і якості життя).

4. Технологія (Т) (можливість виробництва нової продукції; можливість удосконалення продукції; модернізація технології виготовлення і збуту; процес переносу технології із лабораторій у високоякісні галузі).

Для узагальнення результатів SWOT-аналізу в цілому складається відповідна анкета SWOT-аналізу компанії (рис. 6.6).

	<b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПО ВІДНОШЕННЮ ДО ПРОДУКТУ</b>	<b>ПРОДУКТ</b>
<b>ПОЗИТИВНІ</b>	<b>Можливості для розвитку продукту (Opportunities)</b>	<b>Сильні сторони продукту (Strengths)</b>
	• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...
<b>НЕГАТИВНІ</b>	<b>Загрози для розвитку продукту (Treats)</b>	<b>Слабкі сторони продукту (Weakness)</b>
	• ... • ... • ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ... • ... • ...
	<b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ КОМПАНІЇ</b>	<b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ КОМПАНІЇ</b>
<b>ПОЗИТИВНІ</b>	<b>Можливості розвитку компанії (Opportunities)</b>	<b>Слабкі сторони компанії (Strengths)</b>
	• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...
<b>НЕГАТИВНІ</b>	<b>Загрози розвитку компанії (Treats)</b>	<b>Слабкі сторони компанії (Weakness)</b>
	• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

Рис. 6.6. Анкета «SWOT-аналіз компанії»

## **Контрольні питання**

1. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги й недоліки цього методу.
2. Що таке сильні й слабкі сторони, можливості й 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. Що таке інтенсивність конкуренції? Як цей показник розраховується?
7. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні й слабкі сторони підприємства?
8. У чому полягає зміст аналізу звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства?
9. Охарактеризуйте елементи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища?
10. Визначте показники, що характеризують внутрішнє середовище компанії? Обґрунтуйте їх сутність.
11. Визначте показники, що характеризують зовнішнє середовище компанії? Обґрунтуйте їх сутність.

## Тема 7. Методи групування у стратегічному аналізі

7.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства.

7.2. Дискримінантний аналіз.

7.3. Кластерний аналіз.

*Ключові слова:* групування; конкурентоздатність; дискримінантний аналіз, матриця; кластерний аналіз; канали розподілу; дендрит.

*Література:* [23, 24, 98, 99].

### 7.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства

У стратегічному аналізі більше застосовуються матричні моделі, що є зручним інструментарієм двомірного групування об'єктів дослідження або їх ознак, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування, такі як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, широко використовується матриця **“Важливість / Результативність”**. Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоздатності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з відносною важливістю кожного з них.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю **“Важливість / Результативність”** (рис. 7.1). Існує ряд інтерпретацій цієї матриці, але в класичному варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з точки зору менеджерів.

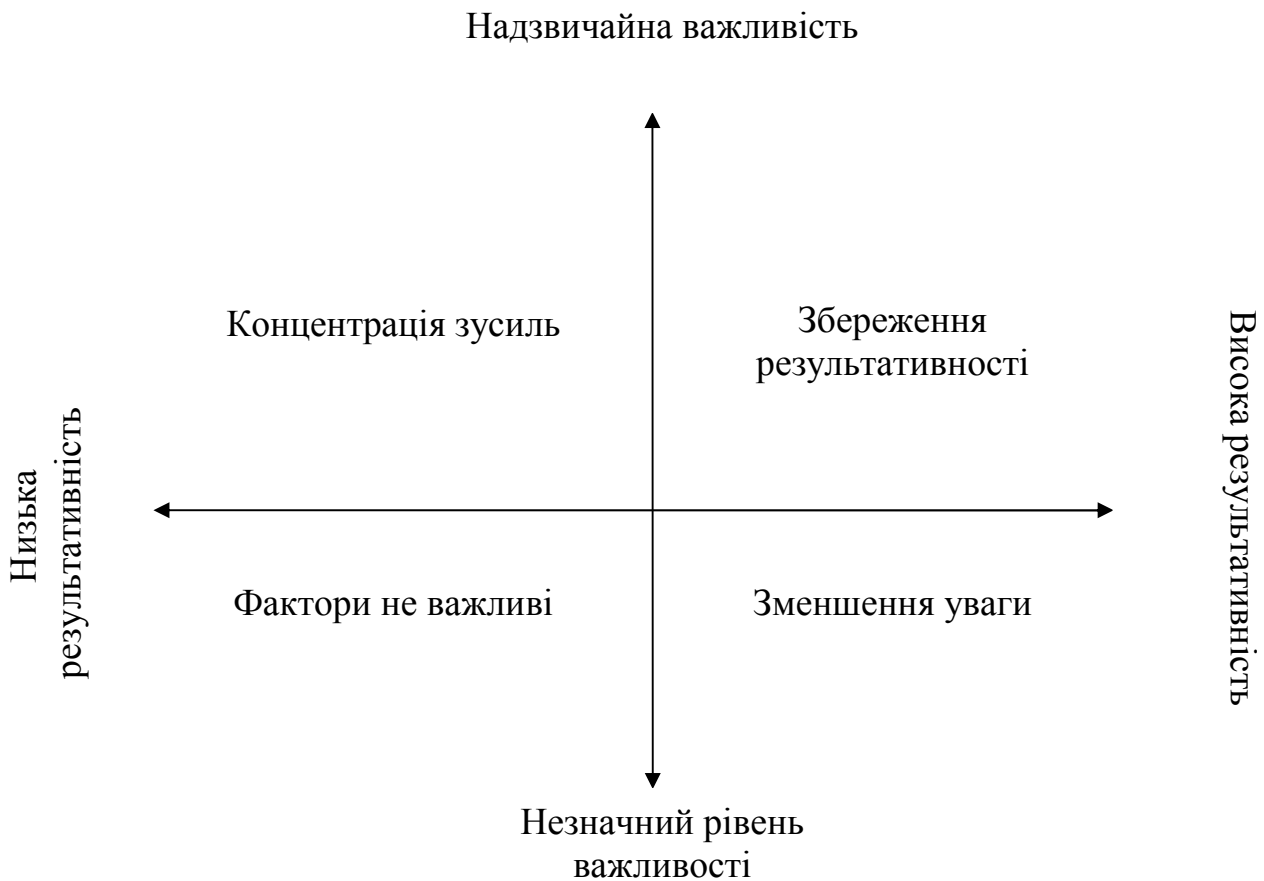


Рис. 7.1. Матриця “Важливість / Результативність”.

Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності.

Якщо надзвичайна важливість поєднується з результативністю, доцільно намагатися зберігати «статус-кво», оскільки це оптимальна комбінація.

У випадку, коли низька важливість і результативність знаходяться на низькому рівні, фактори конкурентноздатності розташовуються в кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов’язані з розробкою чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості й результативності факторів конкурентноздатності можна використовувати детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю у формат 4x4 або 9x9.

Для розробки матриць використовують програмні продукти, а саме - програму “Вавілон Бест”. За допомогою цього продукту визначається пріоритетність факторів конкурентноздатності, для розробки стратегії підприємства.

## 7.2. Дискримінантний аналіз

Крім факторів конкурентноздатності, в багатьох ситуаціях необхідно правильно розподілити об'єкти, що вивчаються, на окремі групи відповідно до ключових стратегічних пріоритетів. Оскільки основною метою стратегічного аналізу є глибоке дослідження саме стратегічних, а не поточних проблем, треба правильно окреслювати сферу першочергової уваги і не витратити час на вирішення другорядних завдань.

Діагностика й прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачає застосування різних методів одно- і багатовимірної групування об'єктів та виділення серед них тих груп, які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати **дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналіз**.

Дискримінантний аналіз полягає в тому, щоб визначити правило або кількісну межу, яка би відділяла підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств.

Для того, щоб розпочати процедуру визначення цієї межі, яка називається дискримінантною лінією, потрібно отримати дві вибірки, причому в першу мають увійти представники лідерів, а в другу – представники інших фірм. Кількість об'єктів у кожній з двох виборок, які називають зразковими, має бути не меншою, ніж кількість ознак об'єктів, обраних для дискримінантного аналізу.

На першому етапі дискримінантного аналізу встановлюють середні значення ознак кожного підприємства для вибраних вибірок. Для розрахунку середнього значення використовують формули середньої арифметичної або середньої хронологічної.

Потім визначають вектори-стовпці за вибраними вибірками. Після цього розраховують коваріаційні для матриць, що розраховуюються.

На основі розрахованих векторів-стовпців визначається кількісна межа, що відділяє підприємство - лідера від інших підприємств.

## 7.3. Кластерний аналіз

Методика **кластерного аналізу** базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак. За допомогою підбору найбільш "подібних" одиниць використовується розподіл сукупності на кластери.

**Канали розподілу** – маркетинговий термін, що означає сукупність незалежних організацій, які беруть участь в процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача. У деяких випадках канали розподілу спрощено називають посередниками.

Для проведення кластерного аналізу можна вибрати різні способи,

наприклад, метод дендритів. *Дендрит* – це ламана лінія, якою з'єднані два будь-яких об'єкти з обраної множини. Дендрит може розгалужуватися, але не може містити замкнених ламаних ліній.

Як міра подібності між об'єктами, тобто каналами розподілу будуть використовуватися показники відстаней, що складають матрицю відстаней (табл. 7.1 і 7.2) і розраховуються як абсолютне значення різниці між оцінками і-го та j-го об'єктів.

Таблиця 7.1 – Оцінка каналів розподілу фірми «Х»

Канал розподілу	Оцінка, балів
1	19
2	14
3	4
4	10
5	26
6	6
7	9
8	13
9	7
10	17

У кожному стовпці матриці відстаней вибирають мінімальне число, яке показує найменшу відмінність між певною парою об'єктів, які виділено кольором (табл. 7.2). Отже, можна вписати декілька пар об'єктів, які мають мінімальні відстані між собою:

1 – 10; 2 – 8; 3 – 6; 4 – 7; 5 – 1; 6 – 9; 7 – 4; 8 – 2; 9 – 6; 10 – 1.

У наведеному переліку деякі зв'язки зустрічаються двічі, наприклад 1 – 10, 10 – 1, або 6 – 9, 9 – 6. У такому випадку одну з пар викреслюють. Крім того, якщо в різних парах є спільні об'єкти (наприклад, 3 – 6 і 6 – 9), вони об'єднуються між собою і утворюють зв'язки на зразок 3 – 6 – 9.

Таблиця 7.2 – Матриця відстаней між оцінками каналів розподілу

Номер об'єкта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	5	15	9	7	13	10	6	12	2
2	5	0	10	4	12	8	5	1	7	3
3	15	10	0	6	22	2	5	9	3	13
4	9	4	6	0	16	4	1	3	3	7
5	7	12	22	16	0	20	17	13	19	9
6	13	8	2	4	20	0	3	7	1	11
7	10	5	5	1	17	3	0	4	2	8
8	6	1	9	3	13	7	4	0	6	4
9	12	7	3	3	19	1	2	6	0	10
10	2	3	13	7	9	11	8	4	10	0

Отже, в підсумку отримаємо зв'язки:

1 - 5 - 10; 2 - 8; 3 - 6 - 9; 4 - 7.

Ці сукупності об'єктів не можна вважати дендритом, оскільки вони не зв'язані між собою в єдине ціле. Тому потрібно вирахувати найменші відстані між кожною одиницею однієї сукупності та одиницями інших сукупностей. Серед цих відстаней вибирають найменші, які вважаються зв'язками, що з'єднують окремі сукупності об'єктів.

Аналізуючи матрицю відстаней, можна помітити, що найменші відстані існують між об'єктами, що належать до різних сукупностей:

7 - 9; 2 - 10; 8 - 9; 4 - 10.

Тепер можна побудувати дендрит, в якому всі об'єкти зв'язані між собою. Після того, як процес побудови дендриту можна вважати завершеним, його треба роздробити на окремі кластери (групи).

На практиці можна застосовувати не тільки метод дендритів, але й інші прийоми кластерного аналізу. Проте кластерний аналіз, незважаючи на формалізацію його процедур, значною мірою має евристичний характер, тобто вимагає від аналітика прийняття рішень на основі логістичного осмислення конкурентної ситуації.

### **Контрольні питання**

1. Що таке «фактори конкурентноздатності»? З якою метою проводиться групування цих факторів?
2. Дайте характеристику матриці «Важливість / Результативність».
3. Як визначається шкала вимірювання факторів конкурентноздатності за ознаками важливості й результативності?
4. Які групи факторів виділяються у модифікованій матриці «Важливість / Результативність»?
5. У чому полягає призначення дискримінантного аналізу?
6. Охарактеризуйте основні кроки методики дискримінантного аналізу.
7. Опишіть ключові поняття і зміст кластерного аналізу.
8. Що таке матриця відповідностей і метод дендритів? Як виділяються окремі групи за допомогою кластерного аналізу?

## Тема 8. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG).

8.2. Матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey).

8.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

*Ключові слова:* модель; модель BCG; модель GE/McKinsey; модель Shell/DPM; конкурентна позиція; стратегічна позиція.

*Література:* [22, 23, 24, 98, 99, 114].

### 8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG)

*Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) “Зростання / Частка”* дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку. Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкурентного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку.

BCG побудована на базі емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу.

Головна увага в моделі BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовуються на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають внаслідок виконання таких операцій.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважається зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягнути вказаної цілі, обмежується чотирма варіантами:

- 1) збільшення частки підприємства на ринку;
- 2) боротьба за збереження існуючої частки на ринку;
- 3) максимальне використання існуючого положення бізнесу підприємства на ринку;
- 4) відмова підприємства від даного виду бізнесу.

Рішення, які передбачає модель BCG, залежать від становища конкретного виду бізнесу підприємства в стратегічному просторі, що утворюється двома осями координат. По осі ординат відкладається значення



темпів зростання галузі, тобто ринку, що відповідає досліджуваному секторові бізнесу. На осі абсцис вимірюють конкурентні позиції підприємства в даному бізнесу у вигляді відношення обсягу продажу підприємства в цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента.

Модель BCG являє собою матрицю розміром 2x2, на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 8.1).

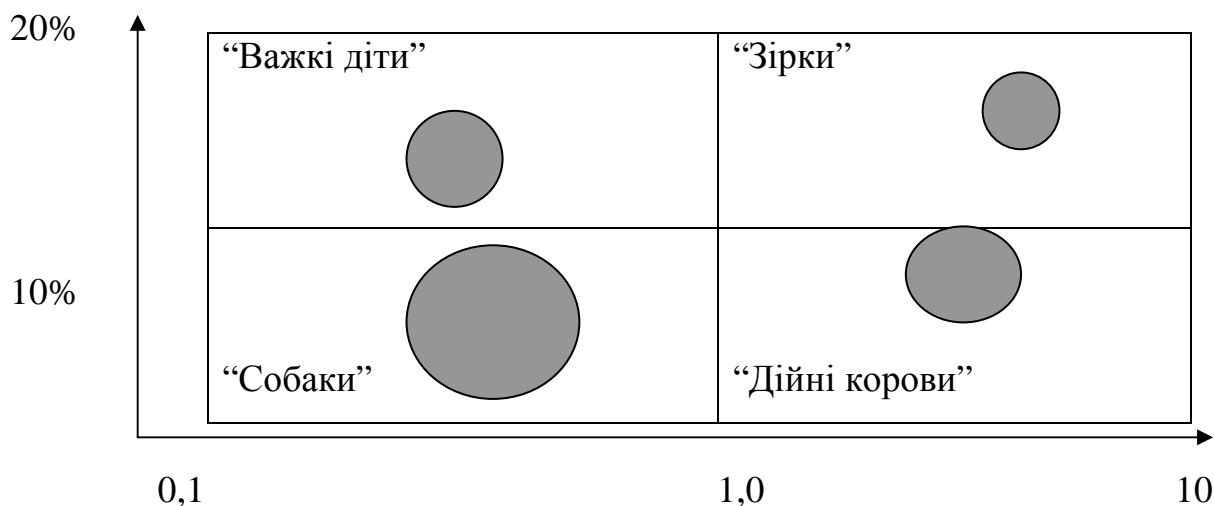


Рис. 8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку”

Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає тільки один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Поділ матриці на дві частини матриці за допомогою горизонтальної лінії не є випадковим. У верхній частині матриці опиняються сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а в нижній - відповідно з більш низькими темпами. В оригінальній версії моделі BCG припускалося, що межею високих і низьких темпів зростання є 10%-е збільшення обсягу виробництва і продажу продукції за рік, а вісь абсцис має бути логарифмічною. Тому, як правило, коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, змінюється в межах від 0,1 до 10.

Розбивка матриці вертикальною лінією на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу – із сильними. Межа між двома частинами пролягає на рівні коефіцієнта 1,0.

Позиції, що посідають окремі сектори бізнесу в стратегічному просторі, визначеному моделлю BCG, диктують вибір цілком конкретних напрямів дій (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG

Сектори бізнесу	Хактеристика та рекомендовані стратегії
“Зірки”	<p>Продукти з високою відносною долею ринку у швидкозростаючих галузях, обіцяють найбільші прибутки та перспективи зростання, потребують значних інвестицій для розширення, натомість самі приносять високі прибутки. Стратегія “зірки” спрямована за зростання або підтримку долі на ринку, основне завдання компанії полягає у підтримці відмінностей та особливостей своєї продукції при зростаючій конкуренції. По мірі гальмування розвитку “зірка” перетворюється у “дійну корову”.</p>
“Важкі діти”	<p>Продукти з високими темпами зростання галузі при незначній відносній долі ринку, характеризується високим рівнем невизначеності, потребує значних вкладень, натомість приносить мало доходів. Стратегія “важкі діти” полягає у скороченні не маючих шансів наздогнати лідерів продукти, проте інвестувати у “важких дітей” з високим потенціалом намагатись вивести їх у зірки.</p>
“Дійні корови”	<p>Продукти, які мають високу відносну долю ринку з незначно зростаючих галузях, ця продукція не потребує інвестицій, натомість приносить дохід, що забезпечує стабільний стан компанії, яка повинна максимально продлити строк життя дійної корови, кошти, що надходять від них спрямовувати на зірок та важких дітей. Стратегія “дійної корови” спрямована на як найбільшу тривалість існуючого стану та здійснення фінансової підтримки, основним завданням є запропонування нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, здійснення рекламних дій та надання цінових знижок.</p>
“Собаки”	<p>Продукти із низькою відносною долею ринку у незначно зростаючих ринках, які не можуть заробляти значні кошти у довгостроковій перспективі, мають незначний обсяг збуту, вони не переважають конкурентів по всім показникам. Стратегія “Собаки” полягає у послабленні зусиль на ринку або ліквідації, компанія, яка має таке положення намагається тимчасово збільшити прибуток на спеціальних ринках, скорочення забезпечуючого обслуговування або піти з ринку</p>

Запропоновані за допомогою моделі BCG стратегії для різних секторів бізнесу дозволяють визначити поточний стан фірми та запропонувати відповідні стратегії для подальшого функціонування фірми та забезпечення конкурентоспроможності.

## **8.2. Матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey)**

Успіх, який супроводжував модель стратегічного аналізу і планування бізнесу, розроблену спеціалістами BCG, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Вже на початку 70-х років з’явилася аналітична модель, запропонована корпорацією “General Electric” і консалтинговою компанією “McKinsey & Co”. Ця модель отримала назву “модель GE/McKinsey” і до 1980 р. стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу в стратегічній перспективі.

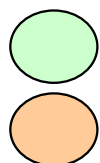
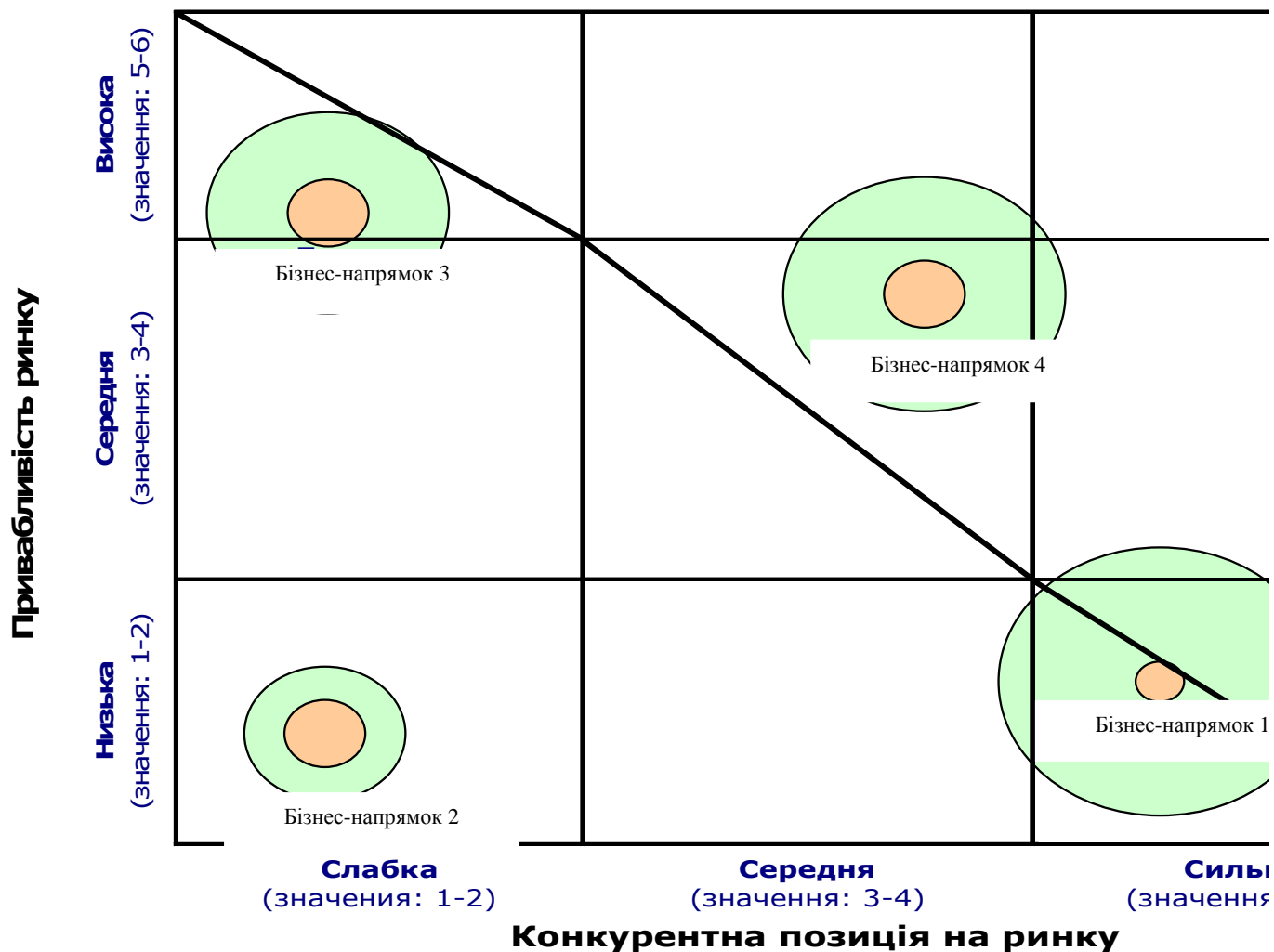
*Модель GE/McKinsey* являє собою матрицю, що складається з дев’яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу розглядаються не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб’єктивні характеристики бізнесу, такі як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

У моделі GE/McKinsey всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав значні інвестиції в майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів, але й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції, суспільні потреби.

Матриця GE/McKinsey оцінює конкурентну позицію та привабливості галузі оцінюється на основі декількох факторів. Для цього розраховується відповідні таблиці за напрямками.

Матриця GE/McKinsey має формат 3x3, тобто складається з дев’яти клітинок (рис. 8.2), в якій визначені привабливість ринку та конкурентна позиція на ринку компанії. Відповідно визначається висока, середня або низька позиція компанії.

## Матриця GE (General Electric) / McKinsey



- визначення величини обороту бізнес-спрямування

- визначення величини прибутку бізнес-спрямування

Рис. 8.2. Матриця GE/McKinsey.

Характеризуючи матрицю GE/McKinsey слід зазначити, що продукти в трьох клітках верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість галузі і сила/конкурентна позиція бізнесу благоприятні, є найбільш пріоритетними для інвестицій. Далі по інвестиційному пріоритету йдуть продукти, які розташовані у три клітки, розволожені по діагоналі матриці від лівого куту до нижнього правого. Рекомендовані стратегії для продуктів, які попали у три клітки у правому нижньому куті матриці, - скорочення інвестицій.

### 8.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

У 1975 р. британо-голандська компанія “Shell” розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу та планування свою власну модель, що отримала назву “матриця спрямованої політики”. Її поява була безпосередньо пов’язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи, що виникла в ті роки: переповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція. Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в таких умовах. На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey модель Shell/DPM менш за все покладалася на оцінку досягнень компанії, що аналізується, в минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі та перспектив.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в моделі BCG. Разом з тим між ними є принципові відмінності. У той же час порівняно з однофакторною матрицею BCG розміром 2x2, матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двофакторною матрицею 3x3, що базується на множинних оцінках не тільки якісних, але й кількісних параметрів бізнесу. Більше того, багатопараметричний підхід, використаний для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях GE/McKinsey і Shell/DPM, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, покладений в основу матриці BCG.

Як і всі класичні моделі стратегічного планування, модель Shell/DPM являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони привабливості (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 8.3). Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь Y є загальним виміром стану і перспектив галузі.

Розбивку моделі Shell/DPM на дев’ять клітин (у вигляді матриці 3x3) зроблено не випадково. Кожна з цих клітин відповідає специфічній стратегії.

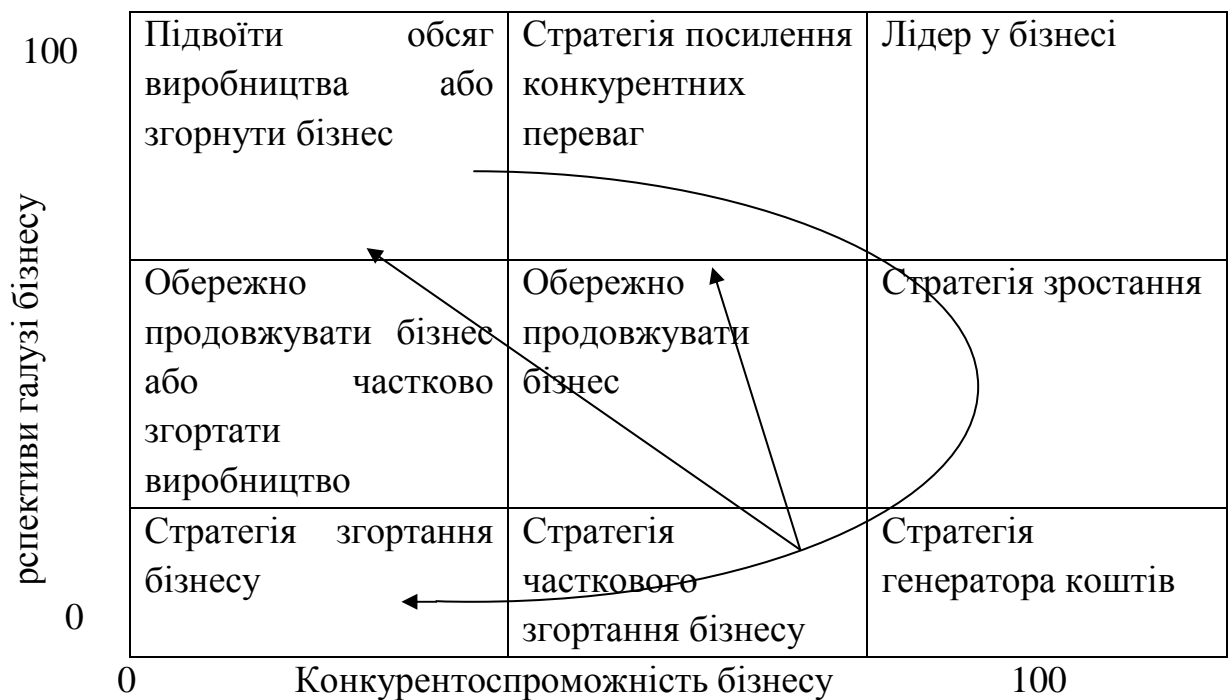


Рис. 8.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM )

Позиція “Лідер бізнесу” характеризується тим, що галузь є привабливою і компанія займає в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також загроз з боку конкурентів не помічено.

Позиція “Стратегія зростання” характеризується тим, що галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є однією з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

Позиція “Стратегія генератора коштів” характеризується тим, що компанія посідає досить сильну позицію в непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча б належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку в галузі такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі.

Позиція “Стратегія посилення конкурентних переваг” – компанія посідає середні позиції в привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими, то компанія може перетворитися в лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати в даному випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

Позиція “Обережно продовжувати бізнес” – компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

Позиція “Стратегія часткового згортання”: компанія посідає середні позиції в непривабливій галузі. Жодних особливих сильних сторін і фактично жодних можливостей компанія не має; ринок є непривабливим.

Позиція “Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес” – компанія займає слабкі позиції у привабливій галузі.

Позиція “Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво” – компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю.

Позиція “Стратегія згортання бізнесу” – компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell/DPM. По-перше, менеджери часто буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. По-друге, зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об’єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект і компанії, чиї позиції оцінювалися таким чином, завжди опинялися в центрі матриці.

Однією з основних позитивних рис моделі Shell/DPM є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. На відміну від матриці BCG вона безпосередньо не залежить від статистичного зв’язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу.

У цілому ж, незважаючи на певні недоліки, модель Shell/DPM є непоганим доповненням до арсеналу засобів і прийомів стратегічного аналізу і планування підприємств, які прагнуть до конкурентоспроможності в довгостроковому аспекті.

### **Контрольні питання**

1. Які головні припущення покладено в основу концепції моделі BCG?
2. Що таке матриця BCG, як характеризуються її квадранти?
3. Які стратегії пропонуються в моделі BCG для різних секторів бізнесу?
4. Які недоліки й обмеження моделі BCG можете назвати?
5. Що являє собою модель GE/McKinsey, яка її головна мета?
6. За якими правилами будується матриця GE/McKinsey? Як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
7. Які фактори аналізують для визначення загальної оцінки сильних

- сторін бізнесу та його ринкової привабливості в моделі GE/McKinsey?
8. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
  9. Які напрями розвитку підприємства вважаються оптимальними з погляду моделі Shell/DPM?
  10. Які позитивні й негативні сторони моделі Shell/DPM можете назвати? У чому її відмінність від моделі BCG і GE/McKinsey?



## Тема 9. Стратегічний аналіз структури капіталу

- 9.1. Сутність стратегічного управління капіталом на підприємстві.
- 9.2. Функції, механізми та інформаційна база стратегічним управлінням капіталом.
- 9.3. Стратегічний аналіз ефективності використання капіталу компанії.
- 9.4. Стратегічний аналіз розміщення капіталу і його вплив на результативність діяльності компанії.

*Ключові слова:* капітал; управління капіталом; функція; модель Дюпона; факторний аналіз; логарифмічний метод; розміщення капіталу; структура капіталу; результативність капіталу; економетричний аналіз.

*Література:* [10, 13, 23, 24, 28, 29, 35, 36, 38, 56, 57, 60, 62, 69, 75, 81, 84, 98, 99, 113, 115, 116, 118, 121].

### 9.1. Сутність стратегічного управління капіталом на підприємстві

В сучасних умовах господарювання капітал підприємства виступає важливим фактором розвитку підприємства. Саме траєкторія руху й розміщення капіталу обумовлює стратегічні напрями діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Тому важливого значення набуває стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.

Слід відзначити, що в більшості сучасних наукових працях капітал визначається, як сума грошових коштів, що спрямовані на здійснення виробничо-господарської діяльності і в результаті якої отримується додаткові кошти.

Управління капіталом представляє собою систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання капіталу в різних сферах діяльності підприємства і організацією його обороту.

Ефективне управління капіталом підприємства забезпечується реалізацією декількох принципів, основними з яких є:

1. Забезпеченості інтегрованості із системою управління підприємством, що пов'язано із всіма сферами діяльності компанії.

2. Формування комплексних системних управлінських рішень. Всі управлінські рішення в сфері забезпечення ефективного використання капіталу і організації його обороту пов'язані і здійснюють вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому стратегічне управління капіталом розглядається як комплексна система, яка забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

3. Значний рівень динамічності змін в системі стратегічного управління капіталом, які пов'язані із суттєвими змінами у зовнішньому середовищі компанії та змінами у внутрішній структурі. Система стратегічного управління капіталом компанії повинна динамічно трансформуватись із врахуванням змін факторів зовнішнього середовища, економічного потенціалу компанії, організаційної структури, фінансового стану та ін.

4. Багатоаспектність підходів до розробки стратегічних управлінських рішень капіталом з метою визначення найбільш оптимального.

5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, які не повинні вступати в протиріччя з місією підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, з формуванням та використанням капіталу та ін.

Ефективна система стратегічного управління використанням капіталу, яка організована з урахуванням представлених принципів, створює основу високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності і постійного росту його ринкової вартості.

Головною метою управління капіталом є отримання економічного ефекту в майбутньому.

У процесі реалізації головною метою стратегічного управління капіталом є вирішення наступних основних завдань (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Основні завдання стратегічного управління капіталом

Головна мета - управління капіталом	Основні завдання
Зростання економічного ефекту в майбутньому	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація розподілу сформованого капіталу по видам діяльності і напрямкам використання.</li> <li>2. Забезпечення максимальної доходності використаного капіталу при передбаченому рівні фінансового ризику.</li> <li>3. Забезпечення мінімізації фінансового ризику використаного капіталу при передбаченому рівні доходності.</li> <li>4. Оптимізація обороту капіталу.</li> <li>5. Забезпечення своєчасного реінвестування капіталу.</li> </ol>

Характеризуючи кожне з представлених завдань, відзначимо:

Перше завдання реалізується шляхом дослідження можливостей найбільш ефективного використання капіталу в окремих видах діяльності підприємства і господарських операціях; формування пропорцій майбутнього використання капіталу, яке забезпечує досягнення умов найбільш ефективного

його функціонування і росту ринкової вартості підприємства.

Друге завдання досягається за рахунок його авансується в найбільш ефективні види активів, які забезпечують отримання високого рівня прибутку в результаті діяльності компанії. При цьому необхідно враховувати рівень ризику, який потрібно мінімізувати, що вирішується у третьому завданні.

В рамках четвертого завдання забезпечується зростання оборотності капіталу, яке вирішується шляхом ефективного управління капіталом в операційній, інвестиційній та фінансовій сферах.

5. Забезпечення реінвестування капіталу, сума якого повинна зростати в кожному наступному операційному циклі порівняно з минулим.

Ці завдання управління стратегічного капіталом підприємства тісно пов'язані між собою й створюють відповідну взаємопов'язану систему, що мають цільову орієнтованість.

## **9.2. Функції та інформаційна база стратегічного управління капіталом**

Система стратегічного управління капіталом реалізує свою головну ціль і основні задачі шляхом здійснення визначених функцій. Ці функції підрозділяються на дві основні групи, які визначаються комплексним змістом системи управління, що розглядається:

1. Функції управління капіталом підприємства як управляючої системи. Ці функції є складовими частинами процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, розміру, форми власності і т.ін.

2. Функції управління капіталом як спеціальної сфери управління підприємством. Склад цих функцій визначається конкретним об'єктом цієї керуючої системи.

В групі функцій стратегічного управління капіталом як управлінської системи вирішуються наступні завдання:

1. Розробка стратегії використання капіталу підприємства.
2. Створення ефективних інформаційних систем управління капіталом, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень.
3. Здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства, пов'язаної з використанням капіталу.
4. Здійснення планування показників використання капіталу. Реалізація цієї функції пов'язана з розробкою системи поточних планів і оперативних бюджетів за всіма основними напрямками і формами використання капіталу підприємств. Основою такого планування є розроблена стратегія використання

капіталу, яка вимагає конкретизації на кожному етапі розвитку підприємства.

5. Розробка системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в сфері використання капіталу.

6. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень в сфері використання капіталу [13].

В групі функцій управління капіталом як спеціальної сфери управління підприємством основними є:

1. Управління капіталом в операційній діяльності підприємства.

2. Управління капіталом в інвестиційній діяльності підприємства.

3. Управління рухом використаного капіталу в процесі його обороту.

4. Управління фінансовими ризиками, пов'язаними з використанням капіталу [13].

Слід зазначити, що стратегічне управління капіталом запропоновано здійснювати на основі відповідних функцій, які сформовані в операційній, інвестиційній діяльності, в сфері управління рухом використаного капіталу та управління ризиками, пов'язаними з його управлінням.

Процес управління капіталом базується на певному механізмі. Механізм управління капіталом є системою основних елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень. В структуру механізму стратегічного управління капіталом входять наступні елементи:

1. Ринковий механізм управління діяльності підприємства, пов'язаної з використанням капіталу. Цей механізм формується у сфері ринку капіталу в розрізі окремих його видів і сегментів, де важливе значення відіграє попит та пропозиція, рівень цін, напрями інвестування, прибутковість капіталу та ін.

2. Нормативно-правове управління формуванням та використанням капіталу, що створюється на основі відповідних норм, нормативів, законодавчих активів та ін.

3. Внутрішній механізм управління формуванням та використанням капіталом, який формується всередині підприємства й регулюється внутрішніми особливостями та показниками діяльності компанії.

4. Інструментарій здійснення управління формуванням та використанням капіталу компанії, який складається із відповідних методів, прийомів, моделей та ін.

Ефективний механізм управління використанням капіталу дозволяє в повному об'ємі реалізувати мету і задачі підприємства, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

Ефективність кожної управлінської системи значною мірою залежить від її інформаційного забезпечення. В управлінні капіталом повинна використовуватись інформація, яка відображає напрями й інструментарій інвестування капіталу, рівень прибутковості, об'єктивність оцінки рівня ризику

використання капіталу в окремих господарських операціях і інші показники, що формують в комплексі рівень добробуту власників підприємства і темпи його економічного розвитку. Визначені показники створюють базу для розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень щодо формування та використання капіталу.

Інформаційна система стратегічного управління капіталом компанії є сукупністю взаємопов'язаних елементів, який забезпечує процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки оперативних управлінських рішень за всіма аспектами дослідженого підприємства.

Інформаційна система управління капіталу на підприємстві спрямована на забезпечення необхідною інформацією відповідних кіл споживачів. Причому інформація відповідає наступним вимогам:

- ✓ суттєвість;
- ✓ повнота;
- ✓ достовірність;
- ✓ своєчасність;
- ✓ зрозумілість;
- ✓ порівняльність;
- ✓ інтерпретованість та ін.

Зміст системи інформаційного забезпечення стратегічного управління капіталом, її широта і глибина визначаються галузевими особливостями діяльності підприємств, їх організаційно-правовою формою функціонування, обсягом і ступенем диверсифікації фінансової діяльності та ін.

### **9.3. Стратегічний аналіз ефективності використання капіталу компанії**

Для забезпечення стратегічного управління капіталом необхідною умовою є проведення стратегічного аналізу результативності використання капіталу. Для цього використовується широке коло методів, серед яких важливе значення мають методи, які дозволяють визначити вплив факторів на ефективність використання капіталу компанії. Поставлені завдання вирішуються методами факторного аналізу.

Для здійснення факторного аналізу впливу показників результатів діяльності підприємства на ефективність використання капіталу застосовується Дюпоновська система аналізу. Ця система фінансового аналізу, що розроблена фірмою “Дюпон”, передбачає розкладання показника “коефіцієнт рентабельності капіталу” на декілька фінансових коефіцієнтів його

формування, взаємопов'язаних єдиною системою.

В основі цієї системи аналізу лежить “Модель Дюпона”, відповідно до якої коефіцієнт рентабельності використаного капіталу підприємства представляє собою перемноження двох показників – коефіцієнта рентабельності реалізації продукції і коефіцієнта оборотності капіталу. Модель Дюпона можна виразити наступним чином:

$$P_k = P_{pp} * KO_k, \quad (9.1)$$

де  $P_k$  – коефіцієнт рентабельності використаного капіталу;

$P_{pp}$  – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції;

$KO_k$  – коефіцієнт оборотності капіталу.

Для визначення міри впливу факторів на рентабельність капіталу використовують логарифмічний метод [13]. При використанні логарифмічного методу мультиплікативну модель в статичній формі можна представити наступним чином:

$$Y = X_1 X_2 \dots X_m. \quad (9.2)$$

В динамічній формі це співвідношення адекватно апроксимує наступним чином:

$$i_y = i_1 i_2 \dots i_m. \quad (9.3)$$

яке після лінеаризації на логарифмічній шкалі виміру показників приймає наступний вид:

$$Lg i_y = Lg i_{y1} + Lg i_{y2} + \dots + Lg i_m \quad (9.4)$$

Розподіливши дві частини отриманого рівняння на  $Lg i_y$  і помноживши на  $\Delta y$ , маємо:

$$\Delta y = \Delta y \frac{Lg i_1}{Lg i_y} + \Delta y \frac{Lg i_2}{Lg i_y} + \dots + \Delta y \frac{Lg i_m}{Lg i_y} \quad (9.5)$$

Універсально це можна записати однією формулою:

$$\Delta y_i = \Delta y \frac{Lg i_i}{Lg i_y} \quad (9.6)$$

Ця формула для  $\Delta y$  представляє собою його логарифмічно-пропорційне розподілення за факторами.

Використовуючи модель «Дюпона» і логарифмічний метод може бути проведений факторний аналіз впливу показників на рентабельність капіталу.

Наприклад, в табл. 9.2 наведено результати факторного аналізу впливу факторів на рентабельність капіталу.

Таблиця 9.2 – Факторний аналіз впливу на рентабельність капіталу

Фактори	Значення показників 2009 р. відносно 2008 р.	Значення показників 2010 р. відносно 2009 р.
Коефіцієнт рентабельності обсягів реалізації продукції	-0,051	0,025
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,01	-0,002
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-0,04	0,023

Як показав факторний аналіз зменшення рентабельності активів на 0,04 тис.грн./тис.грн. відбулося за рахунок негативного впливу рентабельності обсягів реалізації продукції на 0,051. Хоча коефіцієнт оборотності активів здійснював позитивний вплив, проте цей вплив незначний. Тому в 2009 р. порівняно з 2008 р. в цілому спостерігалось зменшення рентабельності капіталу підприємства.

В 2010 р. порівняно з 2009 р. спостерігалось збільшення рентабельності капіталу на 0,023 тис.грн./тис.грн. Це відбулося за рахунок позитивного впливу рентабельності реалізованої продукції (0,025). Хоча коефіцієнт оборотності активів здійснював негативний вплив, проте він був незначним.

Таким чином, на згаданому вище підприємстві за досліджений період встановлено, що в 2009 р. спостерігалась неефективна управлінська політика капіталом. Це відбувалося за рахунок низького використання капіталу, а також його негативною результативністю. В 2010 р. політика управління капіталом поліпшується за рахунок підвищення результативності діяльності.

Тому, важливими стратегічними напрямками на підприємстві є спрямування зусиль на зростання рентабельності капіталу шляхом створення умов щодо збільшення рентабельності обсягів реалізації продукції та збільшення оборотності капіталу.

#### **9.4. Стратегічний аналіз розміщення капіталу і його вплив на результативність діяльності компанії**

Підвищення результативності діяльності підприємства тісно безпосередньо впливає на стратегічне управління розміщення капіталу. В сучасних умовах господарювання оцінка впливу факторів розміщення капіталу на результативність діяльності підприємства і розробка шляхів удосконалення використання і розміщення капіталу є важливим завданням, вирішення якого

сприятиме розвитку підприємства.

Показниками, які характеризують результативність діяльності підприємства можуть виступати показники рентабельності, оборотності виробничих активів. Капітал, як вже відзначалося, може бути розміщений в основних і оборотних активах. Тому в якості показників розміщення капіталу можуть виступати показники закріплення капіталу в активах та їх елементах. Він показує, яка кількість капіталу, розміщеного в активах підприємства, припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Для оцінки міри впливу факторів розміщення капіталу на показники результатів діяльності підприємства використовуються методи кореляційно-регресійного аналізу. При здійсненні математико-статистичного аналізу проводиться перевірка основних припущень класичного регресійного аналізу, крім того, здійснюється найважливіша процедура багатofакторного аналізу – перевірка факторів на мультиколінеарність. Для цього спочатку будується матриця коефіцієнтів парної кореляції. Потім аналізуються коефіцієнти парної кореляції між факторами. Результатом етапу математико-статистичного аналізу є знаходження множини основних незалежних між собою факторів, що є базою для побудови регресійної моделі.

Зазначимо, що найбільший вплив на показники результативної діяльності підприємства здійснює коефіцієнт закріплення матеріальних запасів. Тобто, на результати діяльності підприємства суттєво впливає політика управління створенням матеріальних запасів і їх використання.

Слід відзначити, що на показники результатів діяльності підприємства не здійснює суттєвого впливу коефіцієнт закріплення дебіторської заборгованості і оборотних активів. Це пов'язано з тим, що на підприємстві дебіторська заборгованість не має значних показників, оскільки це підприємство намагається розраховуватись за передоплатою, або за фактом.

Основними шляхами удосконалення стратегічного управління структурою та розміщенням капіталу є:

1. Використання „нових” методів управління товарно-матеріальними запасами, які полягають у відмові від створення страхових запасів. Для цього необхідно застосовувати системи „Канбан” і „Точно в термін”.

2. Перегляд існуючих норм і нормативів товарно-матеріальних цінностей.

3. Впровадження логістичних систем управління поставками, збереження і використання товарно-матеріальних цінностей.

4. Використання сучасних товарно-матеріальних цінностей.

5. Підвищення ефективності використання основних засобів, шляхом застосування сучасних машин і обладнання, виявлення невикористаних основних засобів і або їх передачу в оренду, або продажу, або використання у



виробничому процесі підприємства.

6. Застосування прискорених методів амортизації основних засобів.
7. Механізація і автоматизація праці робітників.

### **Контрольні питання**

1. Назвіть основні принципи стратегічного управління капіталом.
2. Визначте систему завдань і головну мету управління капіталом.
3. Назвіть основні функції управління капіталом.
4. В управлінській системі до групи функцій стратегічного управління капіталом відносять.
5. В спеціальній сфері управління підприємством до групи функцій управління капіталом відносять.
6. Назвіть основні елементи багаторівневої системи стратегічного управління капіталом.
7. Визначте основні елементи структури механізму стратегічного управління капіталом.
8. Основні завдання і елементи інформаційної системи управління капіталом.
9. Назвіть основні вимоги до інформації при здійсненні управління капіталом.
10. Значення методів факторного аналізу при здійсненні стратегічного аналізу капіталу.
11. Основні аспекти стратегічного аналізу структури й розміщення капіталу і методи виявлення факторів впливу на цей процес.
12. Економетричний аналіз у системі стратегічного аналізу структури й розміщенням капіталу.
13. Які напрями ви можете запропонувати за результатами стратегічного аналізу розміщення капіталу.

## **Тема 10. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства**

- 10.1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
- 10.2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.
- 10.3. Аналіз статей проєктованого балансу.
- 10.4. Стратегічний аналіз витрат.

*Ключові слова:* проєктовані фінансові звіти; проєктований баланс; проєктований звіт про фінансові результати; витрати.

*Література:* [10, 13, 23, 24, 28, 29, 56, 57, 98, 99, 116, 118, 121].

### **10.1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів**

У зарубіжних країнах менеджери й аналітики багатьох компаній складають не тільки фінансову звітність за минулий рік, але й проєктовані фінансові звіти на наступний рік. Ці документи призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам.

Проєктована фінансова звітність включає: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби в зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди.

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з оцінювання відповідних звітів за минулий рік (або декілька років) і поділяється на декілька загальних етапів.

Першим етапом є прогнозування такого показника, як дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Другим етапом є підготовка звіту про фінансові результати, що обумовлюється необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може бути направлений у виробництво.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу, або на основі процента зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу в проєктованому балансі, підготовка якого здійснюється на третьому етапі. Його статті також можуть прогнозуватися з

урахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і пасиви, з другого, можуть змінюватися у процесі прогнозування по-різному, то проєктований баланс майже завжди виявляється порушеним.

Прогнозування статей проєктованої звітності може здійснюватися за допомогою багатьох методів, що полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів і відрізняються один від одного точністю і формою подання результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних.

За принципами формування прогнозу виділяють три групи методів: екстраполяцію, моделювання і експертні оцінки.

Методи екстраполяції (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найрозповсюдженіших серед усіх способів економічного прогнозування.

До методів моделювання належать прийоми структурного, сітьового, матричного моделювання та інші, які дозволяють отримувати прогнозні фінансові показники за допомогою певних моделей.

Методи експертних оцінок належать до неформалізованих методів і застосовуються у тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єктів прогнозування. Коли формалізовані методи прогнозування застосувати неможливо, доводиться вдаватися до знань і досвіду експертів.

Прогнозування за допомогою методу процента від продажу полягає у збільшенні (зменшенні) показника доходу від реалізації продукції і статей балансу і звіту про фінансові результати на однаковий відсоток.

Прогнозування за допомогою регресійного методу дозволяє отримати майбутнє значення результативного показника, який є випадковою величиною, залежно від зміни одного або декількох інших показників.

Прогнозування на основі методу нормативних коефіцієнтів має на меті отримання оптимального балансу і звіту про фінансові результати, на основі показників яких розраховуються нормативні коефіцієнти – рентабельність власного капіталу, ліквідність та ін.

Фінансові прогнози традиційно представляються за допомогою методів обробки детермінованих чисел, що в умовах високого ступеня невизначеності є не завжди доцільним. Тому окремі фінансові аналітики пропонують застосовувати метод нечітких чисел або метод довірчих інтервалів.

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів не завжди відбувається протягом одного циклу. Нециклічний метод передбачає отримання

кінцевого результату в першому наближенні, відразу після завершення необхідних розрахунків. Але більш точним і надійним вважається ітеративний (циклический) метод, коли весь процес прогнозування повторюється з метою уточнення результатів.

## 10.2. Аналіз статей проектного звіту про фінансові результати

Для складання проектного звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені й регульовані.

Автоматично утворені статті складаються внаслідок здійснення запланованої виробничої діяльності і змінюються пропорційно обсягу продажу.

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу. Для їх кількісного визначення використовуються інші методи (наприклад, експертних оцінок).

Автоматично утворені й регульовані статті подані в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Класифікація статей проектного звіту про фінансові результати

Назва статті (групи статей)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
Доход (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	

Для прогнозування показників звіту про фінансові результати використовують вищезазначені методи прогнозування, особливо метод коефіцієнтів.

Особлива увага приділяється використанню методів кореляційно-регресійного аналізу. Цей метод дозволяє отримати залежність проектованих показників від зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства і здійснити більш точний прогноз.

### 10.3. Аналіз статей проектного балансу

Після завершення підготовки проектного звіту про фінансові результати, що є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період, складають проективний баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства. Статті проектного балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені й регульовані.

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

- ◆ вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;
- ◆ деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов'язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів;
- ◆ будь-яка нестача 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 й регульовані може бути такою, яка запропонована в табл.10.2.

Таблиця 10.2 – Класифікація статей проектного балансу

Назва статті (розділу балансу)	Вид статті	
	Автоматично утворена	Регульована
<i>Актив</i>		
Необоротні активи (без довгострокових фінансових інвестицій)	+	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	+
Оборотні активи	+	-
Витрати майбутніх періодів	+	-
<i>Пасив</i>		
Власний капітал (без нерозподіленого прибутку)	-	+
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	+
Забезпечення наступних витрат і платежів	-	+
Довгострокові зобов'язання	-	+
Поточні зобов'язання	+	-
Доходи майбутніх періодів	+	-

До складу регульованих статей проектного балансу доцільно включати ті статті, які вимагають прийняття окремих фінансових рішень.

## 10.4. Стратегічний аналіз витрат

В системі стратегічного аналізу фінансових показників важливе значення має стратегічний аналіз витрат. Він дає можливість оптимізувати витрати підприємства, розробити тенденцію їх розвитку в майбутньому й приймати об'єктивні й адекватні управлінські рішення для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Концепція стратегічного управління витратами, надалі SCM від англійського Strategic Cost Management, з'явилася порівняно недавно і в даний час часто використовується провідними консалтинговими фірмами як рекомендації для практичного використання. Основні положення цієї системи сходять до основ стратегії підприємства і базуються на фундаментальних поняттях і принципах стратегічного менеджменту.

Поява SCM - результат злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту:

1. Аналіз ланцюжків цінностей.
2. Стратегічне позиціонування.
3. Аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.

Під ланцюжком цінностей, по М. Портеру [94, 95, 96], визначаємо злагоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому користувачу, включаючи обслуговування споживача. Акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються всередині фірми, а набагато більш широко, виходячи за рамки конкретного підприємства.

Стратегічне позиціонування впливає на процеси управління витратами підприємства залежно від його стратегічного вибору створення конкурентних переваг. Згідно Портеру підприємство може добитися успіху в конкурентному суперництві:

- або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат),
- або пропонуючи споживачам різноманітну, перевершуючу конкурентів, продукцію (стратегія диференціації продукції).

Абсолютно очевидно, що підходи до управління витратами розрізнятимуться залежно від стратегічного позиціонування.

Витратостворюючі фактори розглядаються в рамках SCM більш широко, ніж в традиційних системах управління витрат. Їх список далеко не вичерпується носіями витрат, які відповідають певним етапам бізнес-процесів і елементам діяльності. Ці чинники підрозділяються на структурні й функціональні і мають достатньо високий ступінь спільності. Наприклад, один з найважливіших функціональних чинників – це чинник залученої робочої

сили, який полягає в ступені ухвалення працівниками, на себе зобов'язань з постійного удосконалення. Витратоутворюючі чинники також залежать від стратегічної орієнтації підприємства, яка полягає у виборі: бути лідером в своїй галузі або рухатися вслід за лідером.

В чому ж істотна відмінність традиційного підходу до управління витратами від SCM? Відмінність полягає в принципово іншому світогляді у відношенні до процесу управління витратами. Можна говорити про те, що міняється парадигма управління витратами. Відзначимо основні відмінності в світоглядному відношенні до традиційної системи і SCM.

Відмінність з погляду мети. Метою в рамках традиційного підходу є зниження витрат різними шляхами, як основний спосіб утримання і завоювання конкурентних переваг. В рамках SCM ця мета також має місце, але планування системи управління витратами різко міняється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство з витрат або диференціація продукції. Більш того, в рамках кожного із стратегічних напрямів можливе планування збільшення значення витрат на якій-небудь ділянці ланцюжка цінностей, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок або принесе фірмі деяку іншу конкурентну перевагу.

Відмінність з погляду способів аналізу витрат. В традиційному підході проводиться оцінка суми витрат (собівартості), що приходить на одиницю продукції або виробничий підрозділ. Таким чином, акцент робиться на внутрішнє положення підприємства. Концепція доданої цінності (або вартості) грає ключову роль. Нагадаємо, що згідно з цією концепцією всі види діяльності, що приводять до витрат, підрозділяються на такі, які приносять додаткову цінність (і, отже, їх наявність виправдана) і не приносячі додаткову цінність. Останні розглядаються як найперспективніші з погляду зниження витрат. В рамках SCM вартість розглядається з погляду різних етапів загального ланцюжка цінностей, частиною якої є підприємство і його підрозділ. Концепція ж доданої вартості розглядається як дуже вузька і навіть - небезпечна.

Відмінності з погляду опису поведінки витрат. В рамках традиційної системи витрати розглядаються головним чином як функція об'єму продукції. І в зв'язку з цим проводиться ґрунтовний аналіз змінних і постійних витрат. Об'єм продукції розглядається як критичний чинник створення витрат. З позицій SCM витрати перш за все залежать від стратегічного вибору. І в зв'язку з цим витрати є функцією набагато більш загальних структурних і функціональних чинників.

## Контрольні питання

1. Що таке проєктовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проєктованих фінансових звітів знаєте?
2. Як визначається величина додатково необхідних фондів?
3. Назвіть методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності.
4. Як класифікуються і прогножуються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу?
5. Як визначаються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу лінійної регресії?
6. Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу, як класифікуються його статті?
7. Дайте характеристику методиці підготовки проєктованого балансу за допомогою методу відсотка від продажу.
8. У чому полягає зміст методики уточнення показників проєктованого балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?
9. В чому полягає концепція стратегічного управління (SCM)?
10. Назвіть основні відмінності концепції SCM і традиційного управління витратами.
11. В чому полягає концепція ланцюжка цінностей?
12. Визначте основні напрями стратегічного спрямованості в управлінні витратами.
13. В чому полягає стратегічне позиціонування?
14. В чому полягає концепція витратостворюючих чинників?
15. Моніторинг витрат як засіб досягнення стратегічної мети.



## Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій

11.1. Методика стратегічного аналізу інвестицій.

11.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

11.3. Методи інвестиційного аналізу.

11.4. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).

11.5. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів.

*Ключові слова:* інвестиції; грошовий потік; фінансова система; фінансова стратегія; інвестиційний процес; приведена поточна вартість; ставка дисконтування; майбутня вартість; МОКА; EVA; ланцюги Маркова .

*Література:* [6, 10-12, 23-24, 45, 53, 56, 57, 68, 76, 98, 99, 116, 121].

### 11.1. Методика стратегічного аналізу інвестицій

Господарюючий суб'єкт для залучення ресурсів виходить на позиковий ринок капіталів, на якому відбувається кругообіг пропонованих до розміщення ресурсів. Оскільки об'єм пропонованих ресурсів істотно менше, ніж об'єм попиту на них, неминуче виникає конкурентна боротьба за найдешевші ресурси. Потенційні вкладники порівнюють потенційні об'єкти вкладення засобів, вивчають їх інвестиційну привабливість і т. д.

Таким чином, інвестиційна привабливість господарюючого суб'єкта – це сукупність характеристик, що дозволяє інвестору оцінити наскільки той або інший об'єкт інвестицій привабливіше інших. В результаті виникає задача поліпшення інвестиційної привабливості підприємства як в короткостроковому так і в довгостроковому періоді. В зв'язку з цим, топ- і фінансовим менеджерам необхідно сформулювати кредитну стратегію, основною задачею якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості.

З іншого боку в безпосередньому зв'язку з першою задачею перед підприємством незмінно виникає друга: задача розподілу отриманих ресурсів (інвестування).

Інвестиції діляться на [57]:

- ◆ реальні (ресурси прямують у виробничі процеси);
- ◆ фінансові (ресурси прямують на придбання фінансових інструментів: емісійних цінних паперів, банківських депозитів тощо);
- ◆ інтелектуальні інвестиції (підготовка фахівців на курсах, передача досвіду, вкладення в розробку технологій).

Для оцінки інвестиційних можливостей необхідно досліджувати кредитоспроможність, яка є сукупністю характеристик, що дозволяють оцінити інвестиційний потенціал підприємства.

Інвестиційну привабливість і кредитоспроможність підприємств корпорації можна представити як основні складові її фінансового потенціалу (рис. 11.1) [57].

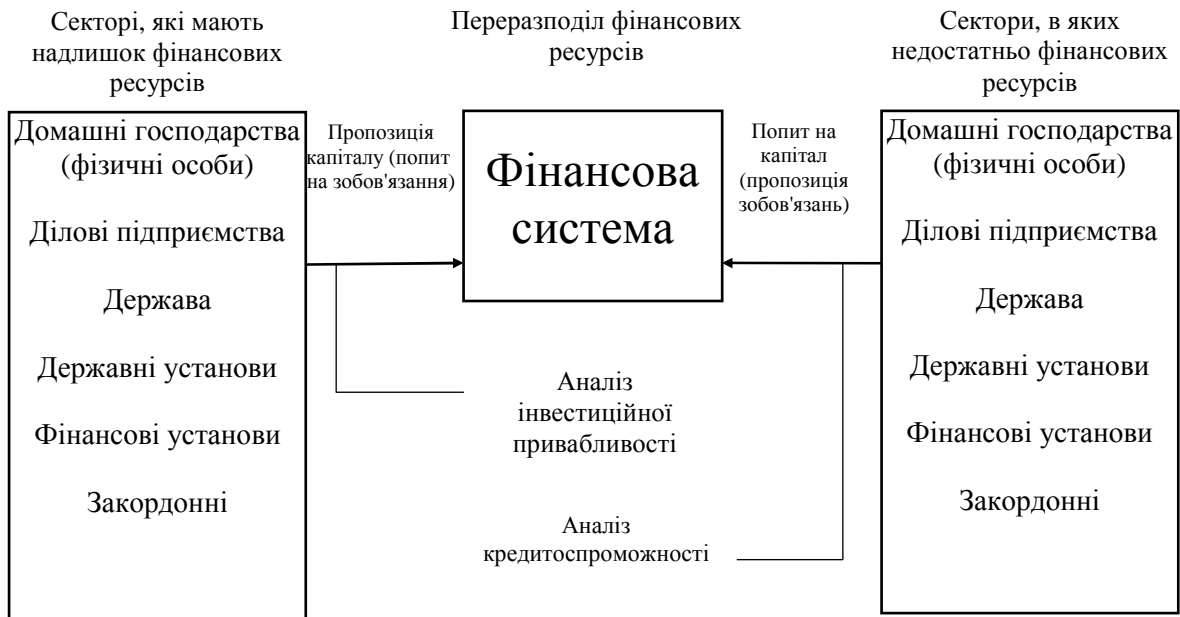


Рис. 11.1. Система аналізу фінансового потенціалу суб'єктів фінансової системи

Оскільки об'єм інвестиційних ресурсів суб'єкта обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій володіють різною інвестиційною привабливістю, суспільству необхідно оптимально розподіляти свої інвестиційні ресурси. В зв'язку з цим виникає необхідність формування інвестиційної стратегії корпорації.

В сукупності інвестиційна стратегія і кредитна стратегія складають фінансову стратегію корпорації (рис. 11.2).



Рис. 11.2. Фінансова стратегія підприємства [57].

Стратегія є детальним всестороннім комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її мети.

Оскільки корпорація є сукупністю господарюючих суб'єктів, що функціонують в різних сферах економіки, представляється доцільним структурувати підрозділи корпорації за метою і задачах, виконуваних ними в її рамках.

На підставі такого розподілу функцій розробка фінансової стратегії ґрунтується на сукупності фінансових функцій підрозділів корпорації і складається з виробничих, маркетингових, управлінських та організаційних функцій.

Процес розробки стратегії включає декілька етапів:

1. Оцінка довгострокових перспектив.
2. Прогноз розвитку.
3. Усвідомлення мети.
4. Аналіз сильних і слабих сторін.
5. Узагальнення стратегічних альтернатив.
6. Розробка критеріїв оптимізації.
7. Вибір оптимальної стратегії.
8. Планування заходів.

Після вироблення загальної фінансової стратегії підприємства спеціальні підрозділи відповідно до стратегії підприємства, а також відповідно до стану фінансового ринку розробляють інвестиційну і кредитну стратегії підприємства. Такий підхід дозволяє, з одного боку, "директувати діяльність" підрозділів, тобто направити різні аспекти діяльності корпорації в єдине русло (директрису або вектор) відповідно до місії корпорації, а з другого боку, гнучка і продумана фінансова стратегія дозволяє вищому менеджменту корпорації планувати розвиток інших напрямів діяльності.

Інвестиційний процес корпорації будується на основі інвестиційної стратегії, що розробляється з використанням різних фінансово-економічних методів, які в сукупності складають науково-фінансову методологію формування інвестиційної стратегії підприємства.

Науково-фінансова методологія є системою загальних правил (принципів), а також спеціальних прийомів і методів економічного дослідження. Вони складають теоретичну базу теорії фінансів. Тобто, комплексні дослідження і розробку інвестиційної стратегії підприємства доцільно проводити тільки у зв'язку з головною метою функціонування підприємства.

Таким чином, інвестиційна стратегія підприємства розробляється відповідно до мети її функціонування, в зв'язку з цим всі інвестиції повинні розглядатися як один з основних способів досягнення головної мети підприємства.

Опис інвестиційної стратегії як багатогранного поняття не вичерпується лише простим визначенням. Інвестиційна стратегія, на нашу думку, є структурованою сукупністю декількох взаємозв'язаних аспектів, таких як: інституційний, економічний, нормативно-правовий, інформаційно-аналітичний і ін.

Ці аспекти є взаємозв'язаними, їх структуризація і розподіл пріоритетів між ними, на наш погляд, дозволяє мати чітке уявлення про розробку і реалізацію стратегії корпорації, тому керуючій компанії і топменеджерам необхідно надавати цим аспектам досить серйозну увагу.

Напрями інформаційного обміну указують типові пріоритети при розробці і реалізації інвестиційної стратегії, зв'язуючи аспекти в єдине ціле. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати тривалість, етапи і умови інвестицій в рамках прийнятої стратегії компанії.

Інституційний аспект інвестиційної стратегії є сукупністю таких основних складових частин як: види інвестицій, інвестиційний портфель, ризики. В рамках інституційного аспекту виділяються основні керовані підсистеми, існуючі в інвестиціях компаній, до яких можна віднести інвестиції: реальні, фінансові, інтелектуальні, види портфелів, структура портфелів, вартість портфеля, види ризиків, гранична норма ризиків.

Нормативно-правовий аспект інвестиційної стратегії складається з таких основних частин як: по-перше, законодавчі і інші нормативні правові акти держави, створюючі юридичну основу і формуючі фіскальне середовище, в рамках яких корпорація формує інвестиційну стратегію і здійснює інвестиційний процес; по-друге, облікова політика корпорації, внутрішні регулюючі документи, які дозволяють забезпечувати єдиний інвестиційний процес в рамках підрозділів компанії.

Економічний аспект – сукупність економічних частин інвестиційної стратегії, до яких відносяться: система економічних показників для оцінки інвестиційної стратегії, управління, фінансування інвестиційного процесу. В рамках економічного аспекту виділяються основні методи, критерії і мета інвестиційної стратегії.

Інформаційно-аналітичний аспект інвестиційної стратегії є системою обробки інформації (COI), що складається з наступних частин: підсистема збору і сортування інформації, підсистема зберігання інформації, підсистема пошуку, підсистема аналізу інформації. COI є базисом оперативного інформаційного обміну в рамках підприємницької інвестиційної стратегії, дозволяє оперативно реагувати на зміни в юридичних основах і фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту і корегувати основні частини економічного аспекту інвестиційної стратегії.

Таким чином, інвестиційна стратегія – єдина високоінтегрована система, що складається з різних аспектів, нерозривно зв'язаних між собою для досягнення головної мети підприємства.

Відповідно до місії компанії розглядаються і аналізуються основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства. До стратегічних пріоритетів розвитку, на нашу думку, відносяться такі як:

- ◆ розвиток нових напрямів діяльності;
- ◆ освоєння нових типів продуктів;
- ◆ завоювання нових ринків збуту.

Будь-який з вибраних пріоритетів розвитку включає аналіз інвестиційних умов регіонів, оскільки і новий напрям діяльності, і виробництво нового типу продуктів, і організація дилерської мережі в новому ринку збуту пов'язані з вивченням (наприклад, умов в регіонах для складання повного набору альтернатив).

В результаті аналізу регіони можуть ранжуватися за ступенем задоволення стратегічних інтересів компанії. Наприклад, регіон, в якому є умови для створення виробництва або є підприємства для включення у вузкі існуючі технологічні цикли, що представляє також інтерес і як ринок збуту, буде набагато привабливішим за регіон, що має тільки одне з вказаних достоїнств.

Після вибору регіону, як об'єкту інвестицій, складається інвестиційна програма, після затвердження якої вищим менеджментом компанії починається реалізація інвестиційної програми в регіоні. Реалізація інвестиційної програми в рамках такого обширного об'єкту як регіон вимагає від компанії володіння певними навиками і прийомами управління інвестиціями в значних масштабах. В зв'язку з цим нам здається доцільним проаналізувати зарубіжний досвід управління крупними інвестиційними програмами за кордоном.

## **11.2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді**

Реалізація стратегій, пов'язаних із зростанням чи збереженням існуючих позицій на ринку, тісно пов'язана з інвестиційною діяльністю підприємства. Ця сфера діяльності є предметом діяльності стратегічного аналізу інвестицій.

Стратегічний аналіз інвестицій пов'язаний з грошовими потоками, що направляються на виробничо-господарську діяльність.

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

Оскільки різні варіанти інвестицій можуть відрізнятися як за величиною грошових потоків, так і за часом їх здійснення, необхідно вибрати єдині критерії їх порівняльної оцінки та зіставлення.

Для цього в межах концепції вартості грошей у часі використовуються такі поняття, як приведена (поточна) вартість, майбутня вартість, дисконтування грошових потоків і складні проценти.

**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 в різних валютах, для порівняння потрібно перевести в одну базову валюту, так і платежі, здійснені або отримані в різний час, необхідно перерахувати в поточну вартість. При перерахунку валюти використовується обмінний курс, а при перерахунку грошових потоків – ставка дисконтування.

**Ставка дисконтування** – це можлива вартість грошей при їх використанні в 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. Складні відсотки – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Приведена вартість грошового потоку може бути розрахована наступним чином

$$PV = CF_t / (1 + k_t)^t, \quad (11.1)$$

де PV – приведена вартість грошового потоку;

CF<sub>t</sub> – отримані грошові кошти в момент часу t;

t – момент часу;

k<sub>t</sub> – ставка дисконтування, що застосовується до грошового потоку.

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. Суму приведених вартостей n грошових потоків розраховують за формулою

$$PV = \sum CF_t / (1 + k_t)^t. \quad (11.2)$$

При аналізі інвестиційних проектів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховують також початкові затрати (вкладення). Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називається чистою поточною (приведеною) вартістю. Вона визначається за формулою

$$NVP = \sum CF_t / (1 + k_t)^t - I_0, \quad (11.3)$$

де NVP – чиста поточна (приведена) вартість;

I<sub>0</sub> – початкові витрати.

Для аналізу інвестицій у стратегічному аналізі використовується майбутня вартість грошового потоку.

**Майбутня вартість (FV)** – це сума, що дорівнює сукупній величині

інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначених на певну дату в майбутньому. Вона може бути визначена за формулою

$$FV = PV (1+r)^t, \quad (11.4)$$

де  $r$  – процентна ставка;  
 $t$  – кількість майбутніх періодів.

Стратегічне рішення щодо вибору оптимального варіанта інвестування коштів за допомогою розрахунку майбутньої вартості повинно враховувати ризик втрати стратегічної гнучкості, притаманний кожному проекту.

### 11.3. Методи інвестиційного аналізу

В інвестиційному аналізі можуть бути використані економіко-математичні, статистичні й інші методи. Розглянемо пропоновані методики і методи в порядку їх застосування для проведення компанією аналізу привабливості різних інвестиційних цінностей.

**Оцінка вартості інвестиційної цінності.** Для визначення вартості пакету акцій, що придбався компаніями, як правило, використовуються наступні методи:

- ◆ аналіз дисконтних потоків засобів;
- ◆ порівняльний аналіз компаній;
- ◆ аналіз замінюваної вартості.

У випадку з аналізом дисконтних потоків засобів, зокрема, найважливішу роль звичайно грає якість інформації про інвестиційну цінність, як джерело початкової інформації для забезпечення якості оцінки кінцевої вартості.

Окрім формальних на ринкову ціну впливають наступні чинники:

- ◆ рівень конкурентної напруги між групами учасників торгів при проведенні тендеру;
- ◆ структура процесу продажу, зокрема, об'єм акцій, що купуються, а також можливість реструктуризації компанії після її придбання;
- ◆ проблема забезпечення фінансових умов придбання.

Оцінка інвестиційної цінності звичайно розглядається з двох позицій:

- ◆ вартість як єдиного цілого (сукупна вартість);
- ◆ вартість основних складових частин (пооб'єктна вартість).

**Оцінка дисконтованих потоків коштів.** Дана кількісна процедура є загальною методологією, що використовується при оцінці компаній. За наявності відповідної якості інформації даний метод звичайно є пріоритетним для використання компанією як потенційним покупцем.

Етапи алгоритму оцінки дисконтованих потоків коштів наступні:

2. Оцінка минулих потоків коштів.
3. Прогноз потоку коштів.

4. Визначення дисконтної ставки.
5. Оцінка кінцевої вартості.
6. Визначення загальної вартості.
7. Визначення вартості акцій.

У цьому процесі важливого значення відіграє визначення дисконтної ставки, яка визначається на основі середньозваженої вартості капіталу (СВК):

$$CBK = \left[ Rd * (1 - Tc) * \frac{D}{D + E} \right] + \left[ Re * \frac{E}{D + E} \right], \quad (11.5)$$

- де  $Rd$  – вартість боргового зобов'язання до сплати податків;  
 $Tc$  – маргінальні податкові ставки для компанії;  
 $D$  – ринкова вартість боргового зобов'язання;  
 $E$  – ринкова вартість акцій;  
 $Re$  – вартість акцій до податків.

Вартість акцій може визначатися за допомогою Моделі Оцінки Капітальних Активів ("МОКА"). Представлена модель будується на тій підставі, що різниця в прибутку є необхідним ступенем ризику, проте винагороді підлягає лише та частина цієї різниці, яка не схильна диверсифікації. Модель визначає різницю, не схильну диверсифікації, і пов'язує очікуваний прибуток з даним ступенем ризику. Основну формулу моделі МОКА можна представити так:

$$E(Re) = Rf + \beta * (Rm - Rf). \quad (11.6)$$

В цьому випадку  $Rf$  представляє ставку, вільну від ризику (звичайно це державні облігації або інші види урядових боргових інструментів на ринках, що розвиваються);  $\beta$  – ступінь ризику, не схильного диверсифікації; а  $Rm$  – ринковий ризик. Премія за ринковим ризиком представлена різницею між значеннями  $Rf$  і  $Rm$ . Ризик, не схильний диверсифікації, тобто  $\beta$ , може бути визначений шляхом розподілу коваріанта компанії з ринком на загальну варіацію самого ринку.

$$\beta = \frac{Cov_{im}}{\sigma_m^2}, \quad (11.7)$$

- де  $Cov_{im}$  – коваріація компанії, що придбалася, з ринком;  
 $\sigma_m^2$  – загальна варіація ринку.

Обчислення кінцевої вартості. Кінцева вартість (КС) звичайно визначається з використанням формули зростання до безкінечності або термінальної кратності.



Формула зростання до безкінечності є наступною:

$$KC = FcFn * \frac{1+g}{CBK-g}. \quad (11.8)$$

Тут  $FcFn$  представляє потоки засобів після закінчення прогнозованого періоду, а  $g$  – очікуваний ступінь зростання цих потоків. Дана формула повинна бути нормалізована для використання в повних циклах діяльності в тих галузях промисловості, які мають циклічну структуру. Основний недолік оцінки кінцевої вартості полягає в припущенні того, що компанія досягла стадії стійкого функціонування.

**Порівняльний аналіз компаній.** Оцінку компанії також необхідно проводити шляхом аналізу деяких показників інших компаній-аналогів, які можуть порівнятися з аналізованою. Наприклад, при аналізі пакету нафтової компанії можна скористатися даними по кожному з декількох інших нафтових компаній.

Вибираються різні показники, наприклад, відношення вартості компанії-аналога до її запасів, а також ринкової капіталізації до запасів компанії. Далі розраховуються показники відносно загальних запасів і тих, на які у неї є права (як правило, після поправки на дрібні пакети акцій у виробничих об'єднаннях). Запаси, на які у компанії є права, розраховуються на підставі комерційного (без права голосу) пакету акцій. Порівнюючи значення отриманих показників можна визначити приблизну вартість компанії, що придбавалася.

**Порівняльний аналіз операцій поглинання.** Одним з методів оцінки вартості інвестиційної цінності є порівняльний аналіз операцій поглинання. Цей метод побудований на аналізі операцій придбання аналогічних інвестиційних цінностей. Як підстава для розрахунків визначається базовий показник (наприклад, балансова вартість активів і ціна акції). Потім за допомогою пропорцій оцінюється можлива вартість інвестиційної цінності. Підставою до використання даного методу є те, що він забезпечує належний ступінь реалізму відносно випадків придбання пакетів акцій українських підприємств вітчизняними компаніями.

#### **Аналіз замінюваної вартості**

Ще одним методом інвестиційного аналізу є метод оцінки замінюваної вартості інвестиційної цінності. Зокрема, для реальних інвестицій за допомогою цього методу можна врахувати вартість будівництва нового об'єкту інвестицій по сьогоднішній вартості грошей і із застосуванням знижки з такої вартості для розрахунку вартості існуючої інвестиційної цінності.

Звичайно знижка відносно замінюваної вартості складає 30-40% або вище з поправкою на регіон. В російських умовах звичайно використовується замінювана вартість у розмірі 10-20% у зв'язку з необхідністю значної модернізації через низьку технологічну оснащеність і низький платоспроможний попит.

## Аналіз репутації (ретроспективний аналіз)

**Регресійний аналіз.** Для проведення ретроспективного аналізу інвестиційної цінності використовуються методи, які дозволяють оцінити минулі коливання показників, і на цій основі прогнозувати їх майбутні коливання, а також методи, що дозволяють виявити причини коливань і оцінити вплив зміни різних показників на зміну результуючих показників об'єкту інвестицій.

Для вирішення першої задачі застосовують регресійний аналіз, що дозволяє за початковими даними минулих періодів будувати рівняння регресії і прогнозувати поведінку інвестиційної цінності в майбутньому.

Перед розрахунком коефіцієнтів рівняння регресії необхідно визначити наступні початкові дані:

- ◆ систему показників, що характеризують інвестиційну цінність;
- ◆ значення вибраних показників за певний проміжок часу в минулому.

В результаті визначення початкових даних виходять вектори  $X_i$ , кожний з яких є набором значень показника  $i$  в інтервали часу (1, 2 ..., N). На підставі цих векторів будується матриця  $A$  значень вибраних показників вигляду  $M \times N$ ;

де  $M$  – кількість вибраних показників;

$N$  – кількість інтервалів аналізу.

Після побудови матриці обчислюються індекси парної кореляції для кожної пари ( $X_i X_j$ ), а потім будується матриця  $B$  вигляду  $M \times M$ , елементами якої є коефіцієнти парної кореляції елемент  $b_{ij}$ .

$$B = \begin{pmatrix} b_{11} & b_{12} & b_{13} & \dots & b_{1M} \\ b_{21} & b_{22} & b_{23} & \dots & b_{2M} \\ b_{31} & b_{32} & b_{33} & \dots & b_{3M} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{M1} & b_{M2} & b_{M3} & \dots & b_{MM} \end{pmatrix}$$

В цій матриці  $b_{ij} = b_{ji}$ , а  $b_{ii} = 1$ .

Розрахунок коефіцієнтів парної кореляції представлено в розділі 8.

Після розрахунку значень коефіцієнтів парної кореляції визначиться ступінь тісноти зв'язку між різними  $X_i$ . Вектори, що мають найтісніший зв'язок, мають функціональну залежність, тому можна будувати рівняння регресії, для всіх пар коефіцієнтів, значення коефіцієнта парної кореляції яких більше 0,7.

Після побудови рівнянь регресії можна прогнозувати майбутні значення одних показників залежно від зміни інших. Таким чином, репутація інвестиційної цінності може бути проаналізована з погляду регресійного аналізу.

**Аналіз чинника.** Крім регресійного аналізу проводиться аналіз впливу зміни одних вибраних показників інвестиційної цінності на зміну інших. Для цієї мети використовується аналіз чинника. Зокрема аналіз чинника прибутковості інвестиційної цінності проводиться на основі виразу, що встановлює взаємозв'язок між поточною прибутковістю інвестиційної цінності і трьома інвестиційними характеристиками, які є чинниками, що впливають на прибутковість інвестиційної цінності: прибутковістю продажів, оборотністю всіх активів і фінансовим важелем в одній з його модифікацій.

$$D_{\text{инц}} = \frac{D_T}{C_T} = \frac{D_T}{OP_c} * \frac{OP_c}{PK} * \frac{PK}{C_T}, \quad (11.9)$$

- де  $D_{\text{инц}}$  – прибутковість інвестиційної цінності;  
 $D_T$  – поточний дохід по інвестиційній цінності;  
 $C_T$  – поточна ціна інвестиційної цінності;  
 $OP_c$  – об'єм продажів щоденний;  
 $PK$  – ринкова капіталізація інвестиційної цінності.

Процедура проведення аналізу чинника полягає в наступному. Основна формула для обчислення вибраного показника інвестиційної цінності приводиться до вигляду

$$Y = \prod_{i=1}^n x_i, \quad (11.10)$$

- де  $Y$  – результуюча функція;  
 $x_i$  – чинники;  
 $n$  – кількість чинників.

Вплив зміни до  $k$ -го чинника на зміну результуючої функції

$$\Delta Y_k = \prod_{i=1}^{k-1} x_{i0} * \Delta x_k * \prod_{i=k+1}^n x_{i1}. \quad (11.11)$$

Зокрема, для трьох чинників маємо наступне:

вплив зміни першого чинника на зміну результуючої функції

$$\Delta Y_{x1} = (x_{11} - x_{10}) * x_{21} * x_{31}, \quad (11.12)$$

вплив зміни другого чинника на зміну результуючої функції

$$\Delta Y_{x2} = x_{10} * (x_{21} - x_{20}) * x_{31}, \quad (11.13)$$

вплив зміни третього чинника на зміну результуючої функції

$$\Delta Y_{x3} = x_{10} * x_{20} * (x_{31} - x_{30}). \quad (11.14)$$

Перевірити правильність розрахунків можна за допомогою наступної формули

$$Y_1 - Y_0 = \Delta Y = \Delta Y_{x1} + \Delta Y_{x2} + \Delta Y_{x3}. \quad (11.15)$$

Таким чином, можна визначити вплив зміни одних вибраних показників на зміну інших. Це дозволяє виявити важливіші чинники, від яких залежить поточна прибутковість інвестиційної цінності.

#### 11.4. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника EVA

Серед показників оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності компаній найбільш популярним є показник *економічної доданої вартості (EVA)*.

Показник EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки доходності, необхідної для того, щоб розрахуватися як з акціонерами, так і з кредиторами.

Показник EVA розраховують наступним чином

$$EVA = NOPAT - K_w * C, \quad (11.16)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

$K_w$  – середньозважена вартість капіталу;

$C$  – вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями.

EVA вважається індикатором якості стратегічних інвестиційних рішень. Постійна додатня величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, а від'ємна – про зменшення вартості.

У стратегічному управлінні критерій EVA застосовується в комбінації з такими поширеними інструментами стратегічного аналізу, як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій (матриця GE/Mc-Kinsey) та ін.

Таким чином, впровадження EVA дозволяє не тільки оцінювати ефективність існуючих і привабливість майбутніх інвестиційних проектів, але й стимулювати менеджерів працювати для збільшення добробуту акціонерів у довгостроковій перспективі, а не для максимізації прибутку поточного року.

#### 11.5. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток СГП

Для оцінки доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів використовується імовірнісний підхід ланцюгів Маркова і матриць переходу системи.

Визначаючи доцільність інвестицій, використовують формулу

$$P(A_1 + A_2 + \dots + A_n) = P(A_1) + P(A_2) + \dots + P(A_n), \quad (11.17)$$

де  $P(A_1 + A_2 + \dots + A_n)$  – імовірність появи однієї з несумісних подій

(досягнення однієї з альтернативних позицій в моделі BCG)  $A_1$ ,  $A_2$ , або  $A_n$ ;

$P(A_1)$ ,  $P(A_2)$ ,  $P(A_n)$  – імовірності виникнення подій  $A_1$ ,  $A_2$ , або  $A_n$ .

Оцінки  $A_1$ ,  $A_2$ , або  $A_n$  можуть виникати в різній послідовності протягом періоду, який підлягає дослідженню.

Ланцюги Маркова дозволяють розглядати зміну структури сукупності як імовірнісний процес: імовірність знаходження одиниці в тому чи іншому становищі на даний час визначається характером розподілу імовірностей знаходження її в окремих становищах протягом минулих періодів та імовірностей зміни цих становищ до теперішнього моменту часу або етапу розвитку.

Ланцюгом Маркова називають послідовність випробувань, в кожному з яких система приймає тільки одне з  $k$  становищ повної групи, причому умовна імовірність  $p_{ij}(s)$  того, що в  $s$ -му випробуванні система буде знаходитися в становищі  $j$  за умови, що після  $(s-1)$ -го випробування вона знаходиться в становищі  $i$  не залежить від результатів інших, раніше проведених випробувань.

Наприклад, тривимірна матриця ланцюгів Маркова може мати вигляд

$$P = \begin{pmatrix} P_{11}P_{12}P_{13} \\ P_{21}P_{22}P_{23} \\ P_{31}P_{32}P_{33} \end{pmatrix}.$$

Процедуру стратегічного аналізу, побудовану на використанні ланцюгів Маркова і матриць переходів, найкраще виконувати за допомогою комп'ютера. Найбільший недолік запропонованої методики – це не складність обчислень, а невизначеність щодо перехідних імовірностей, які потрібно якось долати. Найкраще це можна зробити за допомогою експертних методів дослідження, поєднаних з ґрунтовним аналізом ретроспективної інформації за минулі роки.

Отже, запропоновані методики стратегічного аналізу інвестицій дозволяють сформулювати джерела коштів необхідних для функціонування компаній, визначити напрями їх використання та забезпечити стратегічний розвиток компаній.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
2. Як розраховується приведена вартість грошових потоків?
3. Що таке, "чиста приведена вартість", як цей показник використовується у порівняльному аналізі грошових проектів?
4. В чому полягає сутність стратегічного аналізу інвестицій?

5. Визначте концепцію фінансової стратегії підприємства і основні етапи її розробки.
6. Визначте особливості розробки інвестиційної стратегії в сучасних умовах господарювання.
8. Назвіть основні методи інвестиційного аналізу.
9. В чому полягає порівняльний аналіз компаній?
10. Визначте основні етапи аналізу репутації?
11. Як розраховується майбутня вартість грошових коштів?
12. Що таке EVA? Як розраховується цей показник?
13. Як показник EVA можна пов'язати з BSC?
14. Які переваги отримає підприємство від запровадження EVA?
15. Що таке "ланцюги Маркова" і "матриця переходу системи"?

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. /Д. А. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. С англ. / И. Ансофф. - М.: “Экономика”, 1989, - 519 с.
4. Анфилатов В. Системный анализ в управлении. Уч. пособие / В. Анфилатов. – М.: ФиС, 2002. – 368 с.
5. Бабич А. М., Павлова Л. Н. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов / А. М. Бабич, Л. Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 687 с.
6. Байс, Майкл Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Уч. пособие для вузов: Пер. с англ. / Майкл Р. Байс. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 743 с.
7. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов/ Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых, и др. / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
8. Беляева С. Г., Кошкина В. И. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / С. Г. Беляева, В. И. Кошкина – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
9. Бернстайн Леопольд А. Анализ финансовой отчетности: Теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / Леопольд А. Бернстайн. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 623 с.
- 10.Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк; В 2 т. – 3-е изд. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. – Т.1. – 624 с.
- 11.Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
- 12.Бланк И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2002.–656 с.
- 13.Блейк Р. Р., Моутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. С англ. / Р. Р. Блейк, Дж. С. Моутон. – Киев: Наукова думка, 1990. – 248 с.
- 14.Боднарюк С. М. Сучасна економічна криза в Україні. / С. М. Боднарюк, А. Ю. Полянська. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline>.
- 15.Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с
- 16.Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Т. 1: Пер с англ. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. – СПб.: Экономическая школа, 1998. - 497 с.
- 17.Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер с англ. / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 799 с.
- 18.Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
- 19.Виханский О. Стратегическое управление: Учебник для студ. по спец. и направлению «Менеджмент» / О. Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 292 с.

20. Володькина М. Стратегический менеджмент: Уч. Пособие / М. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання: Навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
22. Геряевская Г., Романовская М. Стратегический анализ предприятия / Г. Геряевская, М. Романовская. – Варшава: PWE, 1995.
23. Глинский В. В., Ионин В. Г. Стратегический анализ: Уч. пособие / В. В. Глинский, В. Г. Ионин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Филинь, 1998.
24. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.
25. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов. – СПб.: Специальная Литература, 1996. – 510 с.
26. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Э. С. Гроув. – М.: Информационно-издательский Дом «Филинь», 1996. – 278 с.
27. Грубер Й. Эконометрія: Посібник для студ. екон. спец., т. 2: Переклад з англ. / Й. Грубер. – К.: ЗАТ «Нічлава», 1998. – 295 с.
28. Грузинов В. П. и др. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В. П. Грузинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
29. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент: Учебник / А. Г. Грязнова. – М.: ЭКМОС, 1999. – 366 с.
30. Гэлловэй Лес. Операционный менеджмент: Принципы и практика: Пер. с англ. / Л. Гэлловэй – СПб.: Питер, 2001. – 319 с.
31. Данилишин Б. Світова фінансова криза — тест для України / Б. Данилишин // Дзеркало тижня № 38 (717) 11 — 17 жовтня 2008. Режим доступу: <http://www.dt.ua/1000/1550/64350>.
32. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с.
33. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии: Пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
34. Доля В. Т. Модели и методы анализа производительности ресурсов предприятия: Уч.-метод. пособие по дисциплине «Теория экономического анализа» / В. Т. Доля – Харьков: ХГАГХ, 1997. – 104 с.
35. Доугерти К. Введение в эконометрику: Пер. с англ. / К. Доугерти – М.: ИНФРА-М, 2001. – 402 с.
36. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. / П. Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 397 с.
37. Егоршин А. А., Малярец Л. М. Корреляционно-регрессионный анализ / А. А. Егоршин, Л. М. Малярец. – Харьков: Основа, 1998. – 208 с.
38. Жариков О. Системный подход к управлению: Уч. Пособие / О. Жариков – М.: Юнити-Дана, 2001. – 62 с.



39. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учебн. Пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информационно – внедренческий центр “Маркетинг”, 1998. – 195 с.
40. Захаров П. Показатели стратегического развития университета. – Режим доступа: [http://www.inesnet.ru/magazine/mag\\_archive/free/2007\\_02/zakharov.htm](http://www.inesnet.ru/magazine/mag_archive/free/2007_02/zakharov.htm).
41. Збараська Л. О. Фінансові аспекти ринкової адаптації промислових підприємств / Л. О. Збараська // Фінанси України. – 2001. - № 1. – С. 47-53.
42. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Уч. пособие / А. Т. Зуб. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 414 с.
43. Зыков А. А. Принципы определения долгосрочных ориентиров развития материальной базы строительства / А. А. Зыков. - Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=57>.
44. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: Навч. посібник для спец. вищ. навч. Закладів / І. В. Зятковський. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 400 с.
45. Інноваційний менеджмент: поняття та особливості інноваційної стратегії. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua/books/4.html>.
46. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. - 320 с.
47. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. - 416 с.
48. Карамішев Д. В. Концепція інноваційних перетворень: міжгалузевий підхід до реформування системи охорони здоров'я (державно-управлінські аспекти): Монографія / Д. В. Карамішев. – Х.: ХРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – 304 с.
49. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
50. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.
51. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. – 264 с.
52. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / За ред. Г. Г. Кірейцева. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 432 с.
53. Клейнер Г. Б., Смоляк С. А. Эконометрические зависимости: Принципы и методы построения / Г. Б. Клейнер, С. А. Смоляк. – М.: Наука, 2000. – 104 с.
54. Кнорринг В. И. Искусство управления: Учебник / В. И. Кнорринг. – М.: БЕК, 1997. – 263 с.
55. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.
56. Ковалев В. В. Финансовый анализ. 2-е изд. перераб. и доп. / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512 с.

57. Колб Роберт В., Родригес Рикардо Дж. Финансовый менеджмент: Учебник: Пер. со 2-го англ. изд. / Р. В. Колб, Р. Дж. Родригес. – М.: Финпресс, 2001. – 496 с.
58. Коно Т. Стратегия и структура японских корпораций: Пер. с англ. / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
59. Коноховский П. Математические методы исследования в экономике. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.
60. Колпаков В. М. Теоретический аспект проблемы стратегического управления. Режим доступа: [www.RekMar.com.ua](http://www.RekMar.com.ua).
61. Корольов О. Практикум з економетрії. – К.: УФІМБ, 2002. – 254 с.
62. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: АО «Корунс», 1994. – 538 с.
63. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998. – 152 с.
64. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой: Учебник / Б. Кузин. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
65. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – СПб.: ОЛБИС, 1998, с. 114.
66. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.
67. Лихота У. П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України. – 2001. - № 2. – С. 86-88.
68. Лук'яненко І. Г., Краснікова Л. І. Економетрика: Підручник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1998. – 494 с.
69. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
70. Мамонов К. А. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 “Облік і аудит”) / К. А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2005. – 68 с.
71. Мамонов К. А. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спец. 8.050106 «Облік і аудит») / К. А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 60 с.
72. Мамонов К. А. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для студентів 5 курсу денної форми навчання спец. 8.050106 “Облік і аудит”) / К. А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2005. – 16 с.
73. Мамонов К. А. Методичні вказівки до виконання практичних занять і самостійної роботи з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для студентів 5 курсу денної форми навчання, спец. 8.050106 “Облік і аудит”) / К. А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2005. – 23 с.
74. Магнус Я. Р. и др. Эконометрика. Начальный курс / Я. Р. Магнус. – М.: Дело, 1997. – 247 с.
75. Мертенс А. В. Инвестиции: Курс лекций по современной финансовой теории / А. В. Мартенс. – К.: Київське інвестиційне агентство, 1997. – 416 с.

76. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
77. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2000. – 334 с.
78. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – Т.1,2. – 302 с.
79. Молодчик А. В. Менеджмент: Стратегия, структура, персонал: Уч. пособие / А. В. Молодчик. – М.: Изд-во ВШЭ, 1997. – 209 с.
80. Монахов А. Математические методы анализа экономики / А. Монахов. – СПб.: Питер, 2002. – 176 с.
81. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник / С. В. Мочерний. – К.: Феміна. – 1995. – 41 с.
82. Нагиев А. Г. Стратегическая ориентация инновационных процессов на повышение технического уровня и эффективности использования основных производственных фондов. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20687>.
83. Наконечный С. І., Т. О. Терещенко Економетрія: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. І. Наконечний, Т. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2001. – 191 с.
84. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства // Економіка України / А. Наливайко. – 2002. - №1. – С. 24-30.
85. Наливайко А. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку / А. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
86. Нестеров В. Ф. Нормы и нормативы в планировании и управлении / В. Ф. Нестеров. – Рига: Авотс, 1990. – 149 с.
87. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К. -2001. – 35 с.
88. Опарин В., Федосов В. Концептуальные основы финансовой стратегии экономического роста в Украине // Экономика Украины / В. Опарин, В. Федосов. – 2002. - №2. – С. 10-20.
89. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України / В. Пастухова. – 2000. - №11. – С. 37 - 43.\
90. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998. – 352 с.
91. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 1994. – 620 с.
92. Поняття стратегії. Значення та необхідність її розробки. – Режим доступа: <http://www.qz.com.ua/content/view/70/5/>.
93. Портер М. Э. Конкуренция: Уч. пособие: Пер. с англ.. / М.Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

94. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Е. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
95. Портер М. Э. Международная конкуренция: Пер. с англ. / М. Э. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
96. Разработчики технологии SWOT-анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.swot.ru/catalog2/doc/swot1/>.
97. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доповнене / К. І. Редченко. – Львів: “Новий світ - 2000”, 2003. – 272 с.
98. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / К. І. Редченко. – Львів: Вид-во ЛКА, 2002.
99. Савченко В. Д., Байдик М. І., Шелудько Р. М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / В. Д. Савченко, М. І. Байдик, Р. М. Шелудько. – Х.: Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2004. – 206 с.
100. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
101. Сімонова В. С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В. С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки – 2006. - №5. – С. 117-120.
102. Сильва Хозе, Стоун Роберт Б. Искусство менеджмента по методу Сильва: Теория и практика самого успешного менеджмента: Пер. с англ. / Х. Сильва, Р. Б. Стоун. – Минск: Попурри, 2000. – 287 с.
103. Ситник Л. Економіко-історичні передумови сучасного кризового становища підприємств // Економіка України / Л. Ситник. – 2000. - №5. – С. 74-79.
104. Сіроштан М. А., Потапов В. І., Білявцев Н. І. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства. Навч. посібник / М. А. Сіроштан, В. І. Потапов, Н. І. Білявцев. – Харків: ОКО, 1999. – 203 с.
105. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. Посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
106. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2000. – 656 с.
107. Стратегія – поняття и определения. Классификация стратегий. – Режим доступа: <http://www.lexgroup.ru/rus/bibl-razr-strat2/>.
108. Стратегія діяльності підприємства, її обґрунтування. – Режим доступу: <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/172/2666.html>.
109. Стратегии продаж. – Режим доступа: <http://norca.ru/advantages/prog/13/>.
110. Стратегическое управление. – Режим доступа: <http://www.u69.ru/managment.html>.
111. Терехин В. И., Моисеев С. В., Терехин Д. В. Финансовое управление фирмой / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин и др. – М.: ОАО Экономика, 1998. – 350 с.
112. Толбатов Ю. А. Эконометрика: Підручник для екон. спец. вузів / Ю. А. Толбатов. – К.: Четверта хвиля, 1997. – 319 с.

113. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
114. Трояновский В. Математическое моделирование в менеджменте / В. Трояновский. – М.: РДЛ, 2002. – 256 с.
115. Хелферт Э. Техника финансового анализа: Пер. с англ. / Э. Хелферт – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
116. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Уч. пособие / К. Говард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
117. Холт Н. Р. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. / Н. Р. Холт. – М.: Дело, 1993. – 128 с.
118. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М., Финансы и статистика, 2002.
119. Чейз Ричард Б. Производственный и оперативный менеджмент: Пер. с англ. / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 691 с.
120. Ченг Ф. Ли, Финнерти Дж. И. Финансы корпорации: теория, методы и практика: Учебник для вузов: Пер с англ. / Ф. Ли Ченг, Дж. И. Финнерти. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 685 с.
121. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособ / А. Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 204 с.
122. Шеремет П. Позитивні рефлексії про кризу, або дещо про "безумовну любов". Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/uk/articles>.
123. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
124. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Пер. с нем. / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
125. Федосеев В. В., Гармаш А. Н., Дайитбегов Д. М. Экономико-математические методы и прикладные модели: Уч. пособие для вузов / В. В. Федосеев, А. Н. Гармаш, Д. М. Дайитбегов и др. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 391 с.
126. Фейрер Р. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
127. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A. D. Chandler. - MIT Press, Cambridge, Mass. – 1962. - P. 16
128. Cole G. A. Strategic Management / G. A. Cole – London: Business Degree, 1994. – 241 p.
129. Gerto, Samuel G. Strategic management: concepts & application / Samuel G. Gerto, J. Paul Peter. 3-rd ed., Richard D. Irwin, Inc. In a joint venture with Austen Press, 1995.- 688 p.

130. Glueck W. F. Business Policy and Strategic Management / W. F. Glueck. – New York: McGraw – Hill, 1980.
131. Hatten K. J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood cliffs / K. J. Hatten, M. L. Hatten. – NJ: Prentice – Hall, 1988.
132. Higgins S. M., Vincze J. M. Strategic management and organizational policy / S. M. Higgins, J. M. Vincze. – N. Y.: The Dryden Press, 1986. – 916 p.
133. Hirr C. W., Sones G. R. Strategic management. An Integrated Approach / C. W. Hirr, G. R. Sones. – Houghton Mifflin Company, 1989. – 994 p.
134. Hunger J. D., Wheelen T. L. Strategic management. – 4-th ed. / J. D. Hunger, T. L. Wheelen. – N.Y.: West Publishing Company, 1993. – 434 p.
135. What is Strategy? / Michal E. Porter. - Harvard Business Review, November-December,1996.
136. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic management: formulation, implementation and control / J. A. Pearce, R. B. Robinson. – Richard D. Irwin Inc., Chicago, 1995. – 947 p.
137. Schendel D. E., Hofer C. W. Strategic management. A New View of Business Policy and Planning / D. E. Schendel, C. W. Hofer. – Bostyon: Little, Brown and Compane, 1979. – 538 p.
138. Steiner G. A., Miner J. B. Management Policy and Strategic: Text, Readings and Gases / G. A. Steiner, J. B. Miner. – New York: McMillan, 1977.

*Навчальне видання*

**МАМОНОВ** Костянтин Анатолійович,  
**КАДНИЧАНСЬКИЙ** Микола Вікторович

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

*(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання  
спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»)*

Відповідальний за випуск *Т. В. Момот*

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2012, поз. 130Л

---

Підп. до друку 01.03.2013

Друк на ризографі.

Зам. №

Формат 60×84/16

Ум. друк. арк. 6,5

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.