

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



О. В. Пилипенко

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

За загальною редакцією М. І. Ковалю

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2018

Рецензенти: *В. В. Сопко*, д-р екон. наук, проф.
В. М. Гурнак, д-р екон. наук, проф.
М. В. Грідчина, канд. екон. наук, проф. МКА

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 31.10.12)

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
(лист № 1/11-8502 від 20.05.13).*

Пилипенко О. В.

Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./
О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім
“Персонал”, 2018. — 350 с. — Бібліогр.: с. 347 — 350.

ISBN 978-617-02-0137-9

Навчальний посібник містить навчальну програму дисципліни “Стратегічний аналіз” з розподілом тем на модулі, виклад теоретичного матеріалу, практичні завдання для самостійного виконання, завдання для виконання контрольної роботи для студентів заочної форми навчання, теми рефератів, питання для самоконтролю знань, приклади завдань для модульного контролю знань, список рекомендованої літератури та словник основних термінів дисципліни.

Для студентів вищих навчальних закладів.

© Пилипенко О. В., 2018
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2018
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018

ISBN 978-617-02-0137-9

ЗМІСТ

ВСТУП	6
НОРМАТИВНИЙ ОБСЯГ ГОДИН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	7
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	8
ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ"	9
Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	9
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	10
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу	11
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	11
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва	12
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	13
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	14
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	14
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	15
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності	16
ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ КУРСУ	17
Змістовий модуль І. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	17
Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	17

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства.....	46
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу.....	80
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць.....	92
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва.....	113
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.....	142
Змістовий модуль II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	173
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.....	173
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.....	192
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	206
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності.....	233
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	253
Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства.....	253
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства.....	257
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу.....	259
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць.....	262
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва.....	265
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.....	268
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.....	270
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.....	273

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	275
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності	278
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	282
КРИТЕРІЇ ОЦІНОК	290
ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ	291
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	310
ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	312
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 1	315
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 1	321
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2	329
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 2	330
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3	331
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 3	332
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ТЕОРІЇ ДИСЦИПЛІНИ	333
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	336
ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ	337
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ	339
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”	341
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	347

ВСТУП

Стратегія в галузі економіки визначається як план управління діяльністю підприємства в такому напрямі, щоб забезпечити спрямування ресурсів і енергії на зміцнення його позицій на ринку, зростання ефективності діяльності та досягнення інших визначених важливими цілей. Для розробки стратегії діяльності підприємства важливу роль відіграє стратегічний аналіз. Саме цей аналіз покликаний сприяти дослідженню умов і показників діяльності господарюючого суб'єкта та використанню створеної при цьому бази даних для визначення стратегії розвитку підприємства.

Дисципліна “Стратегічний аналіз” є нормативною для підготовки магістрів за фахом “Облік і аудит”.

Мета курсу — засвоєння студентами належних теоретичних знань та набуття практичних навичок з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

Основні завдання навчальної дисципліни:

- вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу суб'єкта господарювання, методів аналізу виробничої програми, структури капіталу, фінансової програми та інвестицій, набуття вмінь аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку;
- ознайомлення студентів з аналітичними методами дослідження стратегічного середовища;
- опанування ними основ стратегічної оцінки виробничої діяльності;
- вироблення у студентів навичок прогностної оцінки структури капіталу;
- набуття вмінь прогнозувати показники діяльності підприємства;
- оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних рішень.

Предметом дисципліни “Стратегічний аналіз” є поточна та перспективна виробнича і фінансово-господарська діяльність підприємства (суб’єкта господарювання), виражена в показниках його історичної (ретроспективної) та прогнозовної звітності.

Навчальна дисципліна “Стратегічний аналіз” ґрунтується на знаннях з теорії та практики економічного аналізу, мікро-економіки, менеджменту, фінансів, статистики, фінансового та управлінського обліку. Вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз” ґрунтується на методах мікроекономічного аналізу, вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища, управлінського аналізу ефективності використання виробничих ресурсів, визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства, оцінки конкурентних переваг, прогнозування результативності господарської (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності суб’єкта господарювання та структури капіталу підприємства.

Вивчення дисципліни допоможе майбутнім магістрам з обліку і аудиту орієнтуватися в ринкових умовах господарювання та використовувати знання для розробки і прийняття стратегічних рішень.

НОРМАТИВНИЙ ОБСЯГ ГОДИН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ – МАГІСТР)

	Семестр	За навчальним планом	За робочим навчальним планом	Примітка
Загальний обсяг годин на вивчення дисципліни	1	180	180	
Лекції	1	52	52	
Практичні	1	24	24	
Обсяг годин на індивідуальну роботу та самостійне вивчення дисципліни	1	104	104	
Контрольні заходи	1	іспит	іспит	

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

(годин)

№	Змістові модулі. Теми	Всього	В тому числі:			
			лекції	прак-тичні	самостійна робота	індиві-дуальна робота
Змістовий модуль І. Стратегічний аналіз операційної діяльності		102	30	16	30	26
1	Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	20	6	4	6	4
2	Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	20	6	2	6	6
3	Нормативи стратегічного аналізу	14	4	2	4	4
4	Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	20	6	4	6	4
5	Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва	14	4	2	4	4
6	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	14	4	2	4	4
Змістовий модуль ІІ. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності		78	22	8	22	26
7	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	20	6	2	6	6
8	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	14	4	2	4	4
9	Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	22	6	2	6	8
10	Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності	22	6	2	6	8
Разом		180	52	24	52	52

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

Тема І. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства

Концептуальні засади. Сутність стратегічного аналізу. Місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства. Обґрунтованість та прогнозування результатів стратегічних рішень. Сутність стратегічних рішень. Відмінність стратегічних господарських рішень від поточних. Особливості стратегічних господарських рішень, їх види, ієрархія. Поняття стратегії.

Методи стратегічного аналізу, їх сутність і характеристика.

Цільові орієнтири в діяльності підприємства. Типи цілей, їх підпорядкованість. Роль місії та бачення в управлінні підприємством. Дерево цілей. Поняття горизонту цілей у стратегічному аналізі. Простір визначення цілей за П. Друкером.

Вивчення середовища підприємства та значення його впливу для прогнозування майбутніх обсягів діяльності. Поняття середовища підприємства, його складові, характеристика окремих елементів.

Методи вивчення середовища: метод “критичних точок”, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Сутність SWOT-аналізу, етапи складання стратегічного балансу. Види стратегій, що можуть бути розроблені на основі SWOT-аналізу.

Прогнозування у стратегічному аналізі. Його призначення, функції, особливості та сфера застосування. Види прогнозів. Методи прогнозування: екстраполяція, методи експертних оцінок, моделювання, побудова сценаріїв.

Інформаційна база стратегічного аналізу. Проблеми її формування. Види джерел інформації для стратегічного аналізу, типи систем збору інформації, системи обробки інформації.

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

Принципи проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Підходи до стратегічного аналізу. Системний та діагностичний підходи у стратегічному аналізі результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Поняття проблеми у стратегічному аналізі. Види проблем у діяльності підприємства.

Підходи до проведення стратегічного аналізу: “ланцюг цінностей” Портера, підхід Мак-Кінсі, підхід на основі НП(С)БО.

Загальна характеристика підприємства (організації): характер діяльності, історія, обсяги діяльності та позиція в галузі, регіоні, форма власності, структура управління, розташування.

Оцінка складових (підсистем) системи підприємства: оцінка фінансів організації, системи збуту продукції, виробничої підсистеми, характеристика інноваційної діяльності, оцінка трудових ресурсів (структура, управління, підбір, стимулювання праці, система комунікацій), система управління (структура організації та система прийняття рішень, організаційна культура), загальна ефективність.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу. Показники загальної ефективності діяльності: темпи росту обсягів діяльності (виробництва), місце в галузі та репутація, покращення конкурентної позиції бізнесу, рівень витрат, рентабельність, продуктивність праці, стан та ефективність використання основних засобів, показники організаційно-технічного рівня.

Поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможність фірми та продукції (товару). Поняття конкурентних переваг та джерела їх утворення.

Характеристика стратегічної позиції підприємства в галузі на ринку. Визначення частки ринку підприємства.

Індекс Херфіндала. Стратегічні карти конкурентів та аналіз за допомогою “позиційної карти конкурентів”.

Методи визначення конкурентоспроможності. Метод ефективної конкуренції, рейтингових оцінок, експертний метод, багатовекторні порівняння.

Аналіз конкурентних переваг, джерела та шляхи їх формування (за М. Портером).

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

Нормативно-правова база стратегічного аналізу. Національні та міжнародні положення (стандарты) бухгалтерського обліку, що служать базою аналізу.

Визначення видів діяльності. Визначення та види доходів підприємства (чистий дохід від реалізації, інші операційні доходи, фінансові та інші доходи).

Нормативи в діяльності підприємства, їх види. Роль нормативів у прогнозуванні обсягів діяльності підприємства.

Специфічні нормативні (базові) методи стратегічного аналізу:

- ефект масштабу (крива досвіду), економічна сутність, значення для вибору та обґрунтування стратегії, особливості та обмеження застосування;
- модель життєвого циклу: сутність, особливості та мета застосування у розробці економічної стратегії, етапи життєвого циклу, стратегії підприємств різних етапів життєвого циклу;
- модель PIMS (“Вплив маркетингової стратегії на прибуток”), її результати, основні фактори, що визначають ефективність діяльності підприємства;
- аналіз “розриву”, етапи, сфера застосування, заходи щодо заповнення “розриву” (“стратегічної прогалини”).

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

Поняття виробничої одиниці. Критерії виділення виробничих одиниць у стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Поняття СОБ,

бізнес-одиниці (Business Unit). Стратегічні господарські центри. Центри відповідальності. Центри формування прибутків.

Поняття портфеля підприємства (корпоративного портфеля). Призначення і сутність портфельного аналізу. Теоретичні передумови та інструменти проведення портфельного аналізу.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Види стратегічних господарських підрозділів за матрицею БКГ. Умова збалансованості портфеля підприємства. Рекомендації матриці БКГ. Переваги та недоліки матриці БКГ.

Матриця Мак-Кінсі “екран бізнесу”. Класифікація виробничих одиниць і рекомендації матриці Мак-Кінсі. Переваги та недоліки матриці Мак-Кінсі, її особливості.

Матриця “балансу життєвого циклу” ADL/LC (Artur D. Little/ life Cycle), її особливості. Класифікація бізнес-одиниць за їх стратегічним положенням на ринку. Рекомендації, переваги, особливості застосування матриці ADL/LC.

Матриця І. Ансоффа для зростаючого ринку. Типи стратегій росту та розвитку залежно від типу ринку та продукту. Тримірна схема Абеля (Abel) як засіб визначення напряму розвитку бізнес-одиниць. Синергічний ефект як критерій визначення та вибору нового бізнесу.

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва

Види ресурсів. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства. Стратегічні ресурси підприємства як джерело утворення конкретних переваг.

Схема взаємозв'язку виробничих ресурсів підприємства. Матеріально-сировинні ресурси. Аналіз забезпеченості ними, ефективності використання, стратегії забезпечення. Методи планування та аналізу. Розрахунок потреби у стратегічно важливих видах ресурсів. Оцінка відповідності наявних запасів потребам стратегії в зоні матеріально-сировинних ресурсів. Матриця “значущість ресурсу/доступність ресурсу”. Зв'язок ресурсних стратегій з функціональними та загальнокорпоративними.

Аналіз рівня забезпеченості в зоні техніки та технології. Аналіз технічного потенціалу підприємства та його організаційно-технічного рівня. Напрями аналізу.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Завдання забезпечення трудовими ресурсами. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та їх вплив на ефективність використання інших видів ресурсів.

Аналіз рівня забезпеченості в зоні фінансових ресурсів. Стратегії забезпечення фінансовими ресурсами, джерела їх формування.

Роль інформаційного потенціалу підприємства.

Фактори ресурсозбереження, їх вплив на конкурентну позицію підприємства.

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

Економічна стратегія виробничої діяльності. Виробнича стратегія як складова системи прогнозування. Виробнича функція. Прогнозування обсягу виробництва і прибутку.

Ринкова орієнтація у розробленні стратегії виробничої програми.

Класифікація витрат виробництва. Поняття (сутність) та види витрат, класифікація витрат. Склад собівартості. Показники рівня витрат та собівартості. Правило зв'язку між граничними та середніми витратами. Оптимізація витрат виробництва в різних періодах діяльності підприємства.

Прогнозування точки беззбитковості при одно- та багато-продуктовому виробництві.

Використання економічних законів при обґрунтуванні стратегії виробництва: правило максимізації прибутку при орієнтації на витрати; умови мінімізації збитків в умовах падіння ціни на продукцію; закон спадної граничної продуктивності (спадної віддачі).

Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання виробничих ресурсів.

Операційний (виробничий) важіль.

Методика аналізу збутової та маркетингової діяльності. Канали реалізації та оцінка їх ефективності. Обґрунтування збутової стратегії.

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

Стратегічний аналіз ефективності використання фінансових ресурсів. Джерела аналізу. Історична та прогнозна фінансова звітність.

Сутність та види прибутку.

Системний підхід за формулою фірми “Дюпон”. Модель фірми “Май Сігма”. Зв’язок рентабельності та оборотності капіталу.

Аналіз доданої вартості. Складові доданої вартості. Призначення аналізу доданої вартості.

Зв’язок фінансових стратегій з іншими стратегіями підприємства. Фінанси — мета діяльності підприємства і засіб досягнення цілей.

Стратегії використання фінансових ресурсів. Стратегія фінансування як функціональна та ресурсна стратегія. Стратегія фінансування як функція підприємства, її сутність та види.

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв’язок і прогнозування. Підприємницький ризик і операційний важіль. Зв’язок величини прибутку і операційного важеля.

Фінансовий ризик та структура капіталу. Джерела формування капіталу. Сфера застосування фінансового левериджу (важеля). Сутність ефекту фінансового важеля. Фінансовий важіль як критерій оптимізації структури капіталу.

Інші критерії оптимізації структури капіталу:

- величина прибутку на одну просту акцію (доходність на одну просту акцію);

- показник середньозваженої вартості капіталу WACC. Розрахунок WACC (weighted average cost of capital). Приклади розрахунку.

Політика формування оборотних активів підприємства. Різновиди політики: консервативна, агресивна, компромісна.

Вартість капіталу за джерелами його формування. Вартість власного та залученого капіталу.

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Джерела аналізу, їх оцінка, перевірка достовірності та якості даних.

Напрями аналізу. Читання (оцінка) балансу. Оцінка динаміки статей балансу, структури балансу. Оцінка змін у балансі, “хворих” статей балансу.

Стратегічний аналіз показників фінансової незалежності та стійкості підприємства. Коефіцієнти автономії, фінансової стійкості. Особливості методики аналізу.

Стратегічний аналіз платоспроможності підприємства та ліквідності його балансу. Перспективна ліквідність балансу, її умови. Показники абсолютної, критичної, загальної ліквідності, коефіцієнт покриття. Сутність нормативних значень.

Аналіз показників рентабельності. Групи показників рентабельності, їх сутність. Коефіцієнти валового, чистого, операційного прибутку.

Аналіз структури та динаміки оборотних коштів. Методика аналізу ефективності використання обігових коштів (коефіцієнти оборотності обігових коштів, запасів, дебіторської заборгованості, тривалість обороту обігових коштів. Відносне вивільнення з обороту (додаткове залучення в оборот) обігових коштів у результаті прискорення (уповільнення) їх оборотності. Зв'язок оборотності обігових коштів з рентабельністю активів.

Прогнозування ймовірності банкрутства. Методика розрахунку Z-коефіцієнтів.

Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх значення в управлінні бізнесом.

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності

Інвестиції, види інвестицій. Зміст та етапи стратегічного аналізу інвестиційної діяльності. Етапи аналізу та напрями підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Елементи теорії процентів (нарощення та дисконтування). Поняття та види грошових потоків. Теперішня та майбутня вартість грошового потоку.

Критерії ефективності інвестиційних проектів.

Врахування інфляції та ризику в стратегічній оцінці інвестиційної діяльності підприємства. Класифікація інвестицій за ступенем ризику. Методи аналізу та моделювання ризиків інвестиційної діяльності.

Змістовий модуль І. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

1. Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства.
2. Сутність і види стратегічних управлінських рішень. Ієрархія стратегічних рішень.
3. Методи стратегічного аналізу.
4. Система цільових орієнтирів підприємства.
5. Середовище підприємства та методи його вивчення.
6. Прогнозування у стратегічному аналізі.
7. Інформаційна база стратегічного аналізу.

Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

Стратегія — це генеральна програма дій, що визначає пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Стратегія формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення так, що підприємство отримує єдиний напрям руху.

У практичній діяльності підприємств стратегія має вигляд плану управління підприємством, спрямованого на зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз є одним з етапів стратегічного управління підприємством, яке, на думку Ігоря Ансоффа, складаєть-

ся з двох підсистем: I — аналізу та вибору стратегічної позиції; II — оперативного управління в реальному масштабі часу.

Стратегічний аналіз є етапом попереднього обґрунтування та оцінки стратегічного управлінського рішення, а також попереднього аналізу наслідків прийняття управлінського рішення на результати діяльності підприємства.

На етапі стратегічного аналізу підприємство відстежує найважливіші для майбутнього фактори, які називаються стратегічними. Стратегічні фактори — це напрями розвитку зовнішнього середовища, які мають високу ймовірність реалізації (здійснення) і значну силу впливу на підприємство.

Якісно виконаний стратегічний аналіз діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей і є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Результатом стратегічного аналізу є:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі підприємства;
- 2) ґрунтовний аналіз конкурентного оточення;
- 3) реальна оцінка власних ресурсів та можливостей підприємства.

На цій основі формуються альтернативні стратегії розвитку підприємства, здійснюється їх оцінка та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій: кількісні методи прогнозування, сценарії майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Сутність та види стратегічних рішень.

Ієрархія стратегічних рішень

Стратегічні рішення — це управлінські рішення, які:

- 1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) пов'язані із значною невизначеністю;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Прикладом стратегічних рішень можуть бути:

- у технічній сфері: реконструкція підприємства, інновації — впровадження нових технологій, нової техніки, нових видів продукції тощо;
- в організаційній сфері — зміна організаційно-правової форми підприємства, зміна структури виробництва та управління, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками та споживачами, покупка та злиття підприємств;
- у комерційній сфері — вихід на нові ринки збуту, зміна чи розширення асортименту, нові способи збуту чи просування продукції.

Стратегічні рішення мають наступні риси: вони інноваційні за своєю природою, а тому не завжди легко сприймаються персоналом; спрямовані на перспективу, на майбутнє; є основою для розробки поточних управлінських рішень; часто не мають виразних часових рамок; більшість альтернатив не визначені; незворотні і мають довгострокові наслідки; результати цих рішень залежать не від швидкості прийняття рішення, а від його якості.

На підприємстві можуть бути кілька рівнів стратегічних рішень, або стратегій:

- корпоративний (загальнокорпоративні, або портфельні стратегії);
- діловий (конкурентні стратегії);
- функціональний (функціональні стратегії);
- ресурсний.

Загальнокорпоративні стратегії — це стратегії росту та розвитку підприємства. Вони визначають напрями зростання підприємства, сфери бізнесу, види діяльності, що здійснюються підприємством, асортиментний набір продукції, що випускається; види ринків, на яких реалізується продукція. Загальнокорпоративні стратегії можуть включати рішення про диверсифікацію. Отже, портфельна стратегія відповідає на запитання: Що? (продукція, види діяльності) та Де? (ринки, вибір ринків) (див. рис. 1.1).

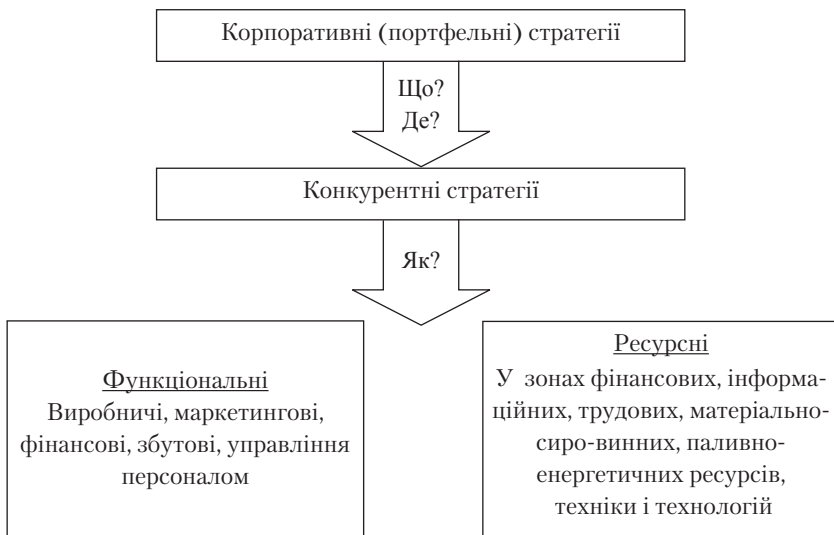


Рис. 1.1. Ієрархія стратегічних рішень або стратегій

Види корпоративних стратегій:

- стратегії концентрованого росту;
- стратегії інтегрованого росту;
- стратегії диверсифікованого росту;
- стратегії скорочення (ліквідації, розвороту, відсікання зайвого та ін.).

Корпоративна (портфельна) стратегія — це стратегія, яка описує загальні напрямки зростання та розвитку підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу для того, щоб збалансувати “портфель” товарів та послуг (тобто набір послуг, товарів, видів діяльності підприємства). Стратегічні рішення цього рівня є найскладнішими, оскільки стосуються всього підприємства в цілому. На цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства (Що?), визначаються ринки збуту (Де?), асортимент продукції, приймаються рішення про диверсифікацію виробництва та організаційну структуру підприємства.

Корпоративна стратегія охоплює:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання синергічного ефекту. (Синергічний ефект, або ефект синергії — ефект системної цілісності, сутність якого виражається положенням: ефект (результат) від діяльності системи елементів відрізняється від суми ефектів (результатів) цих самих елементів до входження їх у систему). Позитивний синергічний ефект є перевагою добре організованих підприємств;
- рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислову групу чи інші інтеграційні структури;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

Конкурентна (або ділова) стратегія — стратегія здобуття та утримання (забезпечення) довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу або підприємства в цілому. Ця стратегія часто знаходить своє відображення у бізнес-планах і визначає, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, тому таку стратегію називають стратегією конкуренції. На рисунку цій стратегії відповідає питання “Як?” — спосіб здобуття конкурентних переваг, пошук способів виживання у конкурентному середовищі, адже в сучасному бізнесі практично нема галузей та видів діяльності, де була б відсутня конкурентна боротьба. Ділову (бізнес-) стратегію розробляють на рівні господарського підрозділу.

Конкуренція може бути як прямою (предметною), тобто між підприємствами однієї галузі, так і непрямою, функціональною — між підприємствами різних галузей, що виробляють різну продукцію, але можуть задовольняти одні й ті самі потреби (наприклад, конкуренція у сфері перевезень між різними видами транспорту).

Функціональні стратегії — це стратегії, які розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства на основі корпоративної та ділової стратегії. Це стратегії мар-

кетингу, управління фінансами, виробництвом, управління персоналом, досліджень та розробок. Метою функціональної стратегії є пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Наприклад, стратегією відділу маркетингу є визначення шляхів збільшення обсягу продаж продукції та збільшення частки ринку, реалізація зв'язку виробництва з ринком. У сфері науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт — здобуття технологічного лідерства в галузі. Стратегією у сфері управління фінансами може бути передбачено прискорення обороту оборотних коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості тощо.

Ресурсні стратегії, або стратегії в зонах забезпечення стратегічними ресурсами — це окремий тип функціональних стратегій, тип забезпечуючої стратегії. Основне призначення ресурсних стратегій — забезпечення підприємства та його підрозділів ресурсами згідно з потребами, визначеними загальнокорпоративними та конкурентними стратегіями. Зони забезпечення ресурсами наступні: зона матеріально-сировинних ресурсів, техніка та технологія, зони трудових, інформаційних, фінансових, паливно-енергетичних ресурсів. Серед перерахованих фінансові та інформаційні ресурси є найважливішими. Фінансові ресурси до певної міри здатні замінити усі інші види ресурсів.

Ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів (далі — ЗСР), необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компаній (фірм) між окремими сферами їх діяльності.

Залежно від місця, ролі, рівня, можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- для кожного виду сировини або матеріалів формувати окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів, сировини, інших ресурсів;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

Ієрархія стратегічних рішень відображає їх підпорядкованість. Так, усі інші види стратегій повинні бути розроблені на основі загальнокорпоративної. А тому вбачається необґрунтованим підхід, коли підприємство розробляє стратегічні плани розвитку на основі ресурсних стратегій, в той час як визначальними повинні бути загальні та конкурентні стратегії.

Разом з тим, розвиток ресурсної бази теж є важливим для підприємства, оскільки його ресурси є основою утворення конкурентних переваг.

Методи стратегічного аналізу

Усе розмаїття методів стратегічного аналізу можна поділити на кілька груп:

I. *Традиційні* (найбільш розповсюджені методи), що охоплюють такі прийоми як порівняння, групування, одно- та багатфакторні порівняння, визначення відносних величин, індексів, операції з ними, методи факторного аналізу, зокрема елімінування, метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), маржинальний аналіз та інші. Ця група методів є найбільш розробленою.

Функціонально-вартісний аналіз — відносно новий вид аналізу, і тому його методика ще не є досконалою. Предмет його вивчення в більшості випадків пов'язаний не з роботою підприємства, а з випуском та експлуатацією певних видів продукції. Такий підхід, крім традиційної виробничої інформації, потребує докладних даних щодо експлуатаційних характеристик виробів. Упровадження цього виду аналізу є доцільним у тому разі, якщо він вивчає ефективність відносно дорогої техніки з досить великими обсягами її виробництва.

Цей аналіз концентрує увагу на показниках використання продукції, ефективності її застосування у користувачів. Головні резерви такий аналіз вбачає в удосконаленні конструкції виробу, оптимізації його окремих функцій, виявленні його слабких або навіть зайвих функціональних можливостей.

Відмова від зайвих функцій виробу, спрощення конструкції та інші технічні заходи дають змогу налагодити виробництво високоефективної техніки і при цьому скоротити витрати на нього. На жаль, реальні дослідження з використанням цього виду аналізу нині стикаються з труднощами, пов'язаними з відсутністю налагодженої системи збирання необхідної інформації від користувачів продукції.

Системний аналіз застосовують для дослідження складних економічних проблем, великих виробничих комплексів, важливих народногосподарських проектів. При цьому вивчення економічних аспектів органічно поєднується з аналізом технічних, соціальних, демографічних і національних проблем, екологічних і політичних умов тощо. Для забезпечення всебічного розгляду проблем такий аналіз здійснюють фахівці різних галузей знань, що забезпечує зважене комплексне їх розв'язання. Об'єктами такого аналізу в Україні були проект побудови нафтового терміналу в Одесі, вирішення проблем енергопостачання і стану вугільної промисловості, комплексних питань, пов'язаних з транспортуванням каспійської нафти через Україну в Західну Європу. Загалом цей вид аналізу має широкі перспективи свого подальшого розвитку.

II. *Методи економіко-математичного моделювання*, що передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів. Для їх застосування необхідні наступні умови:

- 1) постановка задачі у вигляді економіко-математичної моделі;
- 2) відповідне ресурсне забезпечення (програмне, наявність ЕОМ), колективу спеціалістів-аналітиків, що складається з економістів, спеціалістів економіко-математичного моделювання, математиків, програмістів, операторів тощо;
- 3) вдосконалення системи економічної інформації про роботу підприємства.

III. *Евристичні (інтуїтивні)* методи ґрунтуються на індивідуальній чи колективній думці спеціалістів або інших осіб, зацікавлених в ефективному розвитку прогнозованої ситуації.

Ці методи в основному застосовуються під час розроблення рекомендацій, прийняття рішень, вибору стратегічних альтернатив розвитку.

IV. *Специфічні методи* стратегічного аналізу, застосування яких передбачено системою стратегічного управління. Такі методи розроблені спеціальними консультаційними фірмами (консалтинговими групами) і стосуються аналізу та прогнозування розвитку різних сторін та сфер діяльності підприємства. Окремі з них будуть викладені в наступних темах курсу.

Система цільових орієнтирів підприємства

Важливими базисними елементами побудови стратегічного плану (і стратегічного управління в цілому) є визначення цільових орієнтирів підприємства.

Цільові орієнтири підприємства умовно можна поділити на групи:

I — Ідеали — найбільш загальні цільові орієнтири, що охоплюють місію, бачення, кредо. Досягнення ідеалів у плановому періоді не передбачається, але бажано наблизитись до них.

II — Цілі — найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в скороченому.

III — Задачі — конкретні орієнтири, що можуть бути кількісно виміряні.

Можливі два підходи до визначення цілей підприємства:

I підхід — давно відомий, — цілі встановлюються від досягнутого рівня, додаючи певний відсоток до рівня минулого року (наприклад, методом екстраполяції).

II підхід до встановлення корпоративних цілей передбачає поділ процесу їх визначення на ряд послідовних етапів:

- 1) визначення філософії (місії) бізнесу;
- 2) визначення довгострокових цілей на плановий період;
- 3) визначення конкретних цілей (задач).

Розробка стратегії передбачає визначення ідеалів та цілей.

На етапі оперативного планування передбачено встановлення конкретних задач для кожного підрозділу (дільниці).

Бачення — керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування підприємства. Фахівці зі стратегічного управління (І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлофф та ін.) визначають бачення як не саму ціль, а скоріше почуття основної цілі підприємства. Бачення — це ідеальна картина майбутнього, той стан підприємства, який може бути досягнутий за найбільш сприятливих умов. Бачення визначає рівень домагань керівництва в процесі управління підприємством.

Прикладом формування бачення можуть бути:

- для корпорації Apple — “Здійснити вклад у розвиток інтелектуальних засобів, що вдосконалюють людство”;
- для компанії Disney — “Робити людей щасливими”.

Роль бачення в управлінні визначається наступними факторами:

- бачення є хорошим засобом мотивації працівників фірм, особливо крупних, децентралізованих, воно допомагає об’єднувати зусилля працівників у єдиному напрямі;
- бачення найчастіше не підкреслює бажання отримати прибуток, воно об’єднує ідеали всіх учасників в єдиний еталон цінностей;
- бачення створює почуття перспективи, оскільки не має кінцевої межі.

Місія — ділове визначення, що відображає призначення бізнесу, означає “відповідальне завдання, роль”. Місія — більш конкретний орієнтир, ніж бачення. Строк виконання місії повинен бути не дуже віддаленим, хоча це довгостроковий цільовий орієнтир, але такий, щоб сучасне покоління працівників могло побачити результати своєї праці. Так само як і бачення, місія дає загальний напрям діяльності підприємства.

Місія є комплексною метою, вона охоплює як внутрішні орієнтири (наприклад, зростання продуктивності праці), так і зовнішні (конкурентні) орієнтири своєї діяльності, виражаючи сутність того успіху, що його повинно досягти підприємство.

Тобто місія — це багатоаспектний орієнтир, що повинен включати в себе наступні основні пункти:

- 1) опис продукції та (або) послуг, що пропонуються підприємством;
- 2) характеристику ринку — з визначенням основних споживачів, клієнтів, користувачів та декларації відносин взаємоповаги до них;
- 3) цілі організації, виражені показниками зростання, прибутковості тощо;
- 4) характеристику технологічних процесів, обладнання (прогресивність, економічність, ресурсозбереження) та передбачені інновації у сфері технології;
- 5) систему мотивацій підприємства (моральної, матеріальної); базові погляди і цінності підприємства, що є основою для її створення;
- 6) конкурентні переваги, ступінь конкурентоспроможності підприємства, фактори виживання;
- 7) відносини підприємства із суспільством, його зовнішній образ, імідж, який підкреслює економічну та соціальну відповідальність підприємства перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому, зовнішнім середовищем.

Особливе значення місії для діяльності підприємства полягає в тому, що:

- місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень підприємства, для подальшого визначення його цілей та задач;
- сформульована місія створює впевненість, що підприємство прагне досягти чітких, ясних, несуперечливих цілей;
- місія допомагає зосередити зусилля працівників в обраному напрямі, об'єднує їх цілі;
- місія створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників підприємства (акціонерів, кредиторів, інвесторів), тих, хто зацікавлений у його успіху.

Кредо, що теж належить до ідеалів, є системою моральних цінностей, що прийняті і поділяються на підприємстві у

взаємовідносинах із співробітниками, партнерами, споживачами, посередниками, навколишнім середовищем. Кредо — частина корпоративної культури підприємства, буквально “те, у що вірю”.

Цілі (мета) — на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрями діяльності підприємства.

Важливість їх визначення пов’язана з тим, що вони лежать в основі прийняття будь-якого управлінського рішення на підприємстві та є орієнтиром для формування конкретних планових показників.

Типи цілей. Їх поділяють на економічні та неекономічні, до яких можна віднести соціальні цілі, наприклад, покращання умов праці.

Економічні цілі підприємства виражаються зазвичай в показниках господарської діяльності. Їх можна поділити на кількісні та якісні.

Прикладом кількісної мети може бути досягнення певної частки підприємства на ринку чи збільшення обсягу продаж. Звичайно, найважливішою метою підприємства є отримання прибутку; всі інші цілі — лише завуальовання цієї основної мети.

Поняття якісної цілі може характеризувати споживчі характеристики продукції, або досягнення технологічної переваги в галузі.

Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути класифіковані з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- та довгострокові. Довгострокові пов’язані з місією, можуть не мати чітко визначених кількісних характеристик. Водночас, всі цілі мають конкретний зміст, виконавців, відповідальних осіб.

Слід зазначити, що в стратегічному управлінні та аналізі цілі визначають конкретний рівень намірів керівництва, це — критерії в оцінці успіхів у реалізації тієї чи іншої стратегії. Цілі, насамперед, повинні відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність з обслуговування споживачів. Цілі повинні створювати мотивацію для людей, що працюють на підприємстві.

Простір визначення цілей стосується восьми областей за П. Ф. Друкером (P. F. Drucker):

- 1 — ступінь конкурентоспроможності та частка ринку;
- 2 — інновації (нововведення різних типів);
- 3 — ефективність використання ресурсів;
- 4 — потреба в ресурсах та прогнозування змін у ресурсному забезпеченні;
- 5 — рентабельність;
- 6 — якість менеджменту;
- 7 — система управління та мотивації персоналу;
- 8 — соціальна та екологічна відповідальність.

Цілі вивчають на предмет якості.

Критеріями якості цілей є:

- 1) максимальна конкретність цілей (конкретних цілей легше досягти);
- 2) цілі повинні бути розраховані на прийнятний рівень зусиль працівників. Якщо досягти цілей легко, то така їх постановка призводить до недовикористання потенціалу підприємства. Водночас завищені цілі передбачають надмірні зусилля і, отже, втрачену мотивацію їх досягнення;
- 3) гнучкість цілей, наявність простору для їх коригування;
- 4) вимірність цілей (бажана);
- 5) співставимість, внутрішня (внутрішньофірмова) ієрархія цілей.

Так, цілі нижчого порядку (або цілі підрозділів) повинні бути підпорядковані цілям вищого порядку (загальнокорпоративним цілям). Водночас передбачається співставимість між показниками “прибуток — продажі — ресурси / витрати”. Ієрархія цілей на підприємстві складає так зване “дерево цілей”.

Задачі — цільові орієнтири, що встановлюються у процесі оперативного (тактичного) планування у поточному періоді, мають короткий (до одного року) період виконання, часто кількісно виміряні, конкретно визначені, передбачають виконавців, точний термін виконання, відповідальних осіб.

Встановлення цілей у стратегічному аспекті передбачає наявність певного простору для їх корегування, що забезпечує гнуч-

кість цілей. Цілі не є жорстко заданими. В середовищі, що динамічно змінюється і розвивається, цілі розвитку підприємства можуть коригуватись залежно від фактичних обсягів та темпів їх досягнення, виконання планових завдань або з урахуванням змін у ринковому середовищі (зміна попиту на продукцію, загострення конкурентної боротьби, технічного та технологічного розвитку, зміна цін на ресурси і т.п.). Інтенсивність змін у середовищі І. Ансофф пропонував оцінювати за п'ятибальною шкалою; чим інтенсивніші зміни, тим коротший період довгострокового планування і встановлення довгострокових цілей діяльності підприємства (замість 5 років — 3 або 1 рік).

Формування стратегічних цілей у динамічному середовищі здійснюється за принципом $1 + n$ (де n — кількість періодів планування), що дозволяє в кінці кожного періоду планування здійснювати перегляд, коригування цілей, залежно від можливості та доцільності їх досягнення. Такий підхід визначається як “горизонт цілей”, оскільки цілі тепер не обмежуються рамками планового періоду і не задаються жорстко; поточна мета є частиною стратегічного “горизонту”; рух до мети — запорука динамічного розвитку. В середовищі бізнесу той, хто не йде вперед, — рухається назад.

Середовище підприємства та методи його вивчення

Будь-який господарюючий суб'єкт діє у певному середовищі. Середовище будь-якого підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище — це системи та елементи самого підприємства — виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

Зовнішнє середовище — все те, що знаходиться поза межами підприємства, у свою чергу поділяється на мікро- та макросередовище.

Мікросередовище (робоче або проміжне середовище) — сфера безпосередніх контактів підприємства. Воно складається з таких елементів, як постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії (наприклад, спілки споживачів) та інші організації, з якими щоденно спілкується підприємство. Окрему позицію в цій групі займають конкуренти, з якими підприємство може не мати прямих контактів, але діяльність яких має безумовний вплив на підприємство.

Середовище підприємства можна зобразити у вигляді “космосу” (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура середовища підприємства (організації)

Макросередовище може не мати безпосереднього впливу на підприємство, але впливає опосередковано, створює умови для функціонування усіх підприємств галузі. Макросередовище складається з таких груп факторів:

- політичних (вплив політичних факторів часто забезпечує ряд інших змін в економічному, соціальному, культурному житті суспільства);
- макроекономічних (до них слід віднести темпи економічного зростання, ріст ВВП, рівень інфляції та курс валют, систему оподаткування), які в цілому створюють інвестиційний клімат країни чи регіону. Кількість та розмір податків та інших платежів, що формують систему оподаткування, також є істотним економічним фактором, що впливає на діяльність підприємства;
- соціально-демографічні фактори (міграційні процеси, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення, рівень освіти та інші фактори);
- техніко-технологічні фактори (вплив науково-технічного прогресу). Істотні “прориви”, зрушення в техніці та технологіях здатні зумовити появу нових та загибель наявних галузей або окремих виробництв. (Згадаймо занепад та зникнення з ринку пейджингового зв’язку, витісненого стільниковим, або виробництва друкарських машинок, витіснених з офісів ПК);
- природнокліматичні фактори мають значний вплив на підприємства із сезонним виробництвом. Інколи ці фактори зумовлюють форс-мажорні обставини.

Дослідження або аналіз перших чотирьох факторів має назву PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технічні фактори).

Відмінність між мікро- та макросередовищем полягає в тому, що на мікросередовище підприємство може і повинно впливати, а вплив на макросередовище обмежений.

Методи вивчення середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство досліджується за допомогою певних методів, що дають змогу спростити і здешевити вивчення середовища.

Метод “критичних точок” передбачає виявлення у зовнішньому середовищі найбільш значущих факторів, які мають найбільшу імовірність реалізації і найбільшу силу впливу на

підприємство. Такі стратегічно важливі фактори називають “критичними точками” (рис. 1.3).

Ймовірність реалізації фактора	Сила впливу на підприємство		
	Значний вплив	Помірний	Слабкий
Висока	I група		<i>II група</i>
Середня			III група
Низька	<i>II група</i>		

Рис. 1.3. Матриця оцінки значущості факторів зовнішнього середовища

Фактори, що потрапили до I групи, визначаються як “критичні точки”. Вплив таких факторів повинен бути обов’язково врахований (або усунутий) в роботі підприємства.

Фактори II групи враховуються (використовуються або усуваються) в міру достатності ресурсів на підприємстві; розвиток цих факторів слід відстежувати.

Фактори III групи можна ігнорувати.

Набір “критичних точок” у кожного підприємства свій і залежить від:

- галузевої приналежності підприємства (кожна галузь має свою специфіку і стратегічно важливі фактори машинобудівного підприємства, звичайно, відмінні від чинників, що визначають успіх підприємства харчової промисловості);
- розміру підприємства (“критичні точки” малого підприємства не такі ж, як у великого);
- етапу життєвого циклу та цілей діяльності (якщо метою діяльності є зростання і захоплення своєї частки на ринку — це потребує інших зусиль, ніж збереження позиції, чи пошуки шляхів виходу з ринку).

Застосування даного підходу дозволяє підприємству зекономити час і гроші на обстеження ринку — замість вивчення усіх факторів зовнішнього середовища можна обмежитись вивченням лише “критичних точок”.

Недоліком методу є можливість суб'єктивних помилок та нереалістичної оцінки.

SWOT-аналіз (або метод складання стратегічного балансу) передбачає вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Назва методу походить від перших літер англійських слів:

<i>S</i> — <i>strength</i> — сила (сильні сторони)	}	Внутрішнє середовище
<i>W</i> — <i>weakness</i> — слабкість (слабкі сторони)		
<i>O</i> — <i>opportunities</i> — можливості, шанси	}	Зовнішнє середовище
<i>T</i> — <i>threats</i> — загрози, небезпеки		

Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому середовищі підприємства, можливості та загрози — у зовнішньому.

Силами (сильними сторонами) називають види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, чи активи, що ефективно використовуються. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, високопродуктивні основні засоби, прогресивна технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, постачальники чи підрядчики, висока якість менеджменту тощо.

Слабкими сторонами підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладом може бути застаріле обладнання, ресурсомісткі технології, висока плинність та низька кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства і т.п.

Можливості — це позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства (збільшенню прибутку чи обсягів реалізації). Це можуть бути позитивні зміни у попиті, прорахунки конкурентів, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, підтримка з боку держави, поява крупних замовників і т.п.

На противагу їм — *загрози, небезпеки*, — негативні зміни і тенденції зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню цілей підприємства.

Можливості і загрози не залишаються стабільними. Більше того, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність. Так, невикористана можливість перетворюється

ся у загрозу, якщо вона реалізована конкурентом. Вчасно подолана загроза може бути джерелом сили порівняно з конкурентами.

Разом з тим, SWOT-аналіз — це не лише виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Адже найбільші **загрози** для підприємства виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації накладається на слабкі сторони підприємства, а найкращі **можливості** — це позитивні явища, за яких підприємство має змогу проявити або використати свої сильні сторони.

Таким чином, складається **стратегічний баланс** — це певне поєднання факторів зовнішнього оточення, що позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства (оцінюються суб'єктивно) з відносно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Оцінка та поєднання факторів середовища допомагають сформуванню стратегії підприємства (рис. 1.4).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	<i>O</i> Можливості	<i>T</i> Загрози
<i>S</i> Сили	Поле <i>SO</i>	Поле <i>ST</i>
<i>W</i> Слабкості	Поле <i>WO</i>	Поле <i>WT</i> Поле “кризи”

Рис. 1.4. Матриця SWOT-аналізу

На основі поєднання факторів можуть бути сформовані такі типові стратегії:

- для поля *SO* — стратегія підтримки та розвитку сильних сторін у напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища;
- для поля *WO* — розробка стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище;
- для поля *ST* — передбачається стратегія використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- для “кризового” поля *WT* — найскладніша для реалізації стратегія одночасного подолання загроз і слабкостей підприємства.

SWOT-аналіз як метод обробки інформації широко розповсюджений в управлінні великими підприємствами. Спеціалісти з менеджменту радять проводити його раз на квартал. Метод, хоча часто не дає чітких відповідей і на практиці оцінювання факторів є досить неоднозначним, все ж таки дозволяє впорядкувати інформацію, об’єктивно оцінити реальні шанси підприємства.

Загалом SWOT-аналіз бажано проводити у три етапи:

I — діагностика (тобто оцінка усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і розподіл їх на чотири групи: можливості, загрози, сили та слабкості).

Усі фактори зовнішнього середовища можуть бути проранжовані за ступенем їхнього впливу на підприємство та ймовірністю реалізації цих факторів (див. рис. 1.3).

II — складання “стратегічного балансу”, тобто матриці SWOT-аналізу.

III — прогнозування тенденцій розвитку шансів та загроз. На цьому етапі прогнозуються тенденції розвитку для кожного обраного фактора зовнішнього середовища; розробляються рекомендації, що посилюють переваги і усувають внутрішні недоліки; визначаються бажані та можливі стани підприємства; формулюються стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Прогнозування має особливо важливу роль для SWOT-аналізу: до реалізації можливостей та усунення загроз підприємство повинно бути готовим, тобто слід передбачити виникнення позитивних та негативних явищ у зовнішньому середовищі.

Водночас з точки зору практичної реалізації SWOT-аналіз має низку недоліків, зокрема:

- а) суб’єктивний добір та оцінка факторів;
- б) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Прогнозування у стратегічному аналізі

Метою прогнозу є виявлення, передбачення розвитку подій у майбутньому, що дасть можливість запобігти негативним тенденціям, підготуватись до позитивних результатів, максимізувати їх та мінімізувати збитки.

Функції прогнозування:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка наслідків (у різних аспектах) реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкта прогнозування;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів.

Прогнози можуть використовуватись у різних варіантах:

- побудова системи прогнозів для різних співвідношень “продукт-ринок”;
- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації;
- виявлення ймовірних “точок зростання” у макросистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношеннях “можливості/загрози”;
- розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Деякі підприємства або не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Варіанти використання прогнозів

Підхід до використання прогнозів	Наслідки для організації
1	2
Не використовуються	Такий підхід призводить до краху організації
Екстраполяція — основний метод	Може бути втрачена конкурентна позиція

Закінчення табл. 1.1

1	2
Часткове прогнозування (наприклад, на основі “критичних точок”)	Майбутнє визначено як криза. Все підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню, що не завжди дозволяє вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Ненадійні, неправильні або невикористані прогнози
Система варіантних прогнозів	Довгострокове існування організації. Такий підхід — основа системи планів на майбутнє, яке можна передбачити

Однак досвід успішних підприємств свідчить про обмежену ефективність застосування екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Системне застосування методів стратегічного аналізу дозволяє підприємству об’єктивно оцінити власну позицію на ринку, ресурсну базу та перспективи розвитку, а отже, розробити і реалізувати успішну стратегію. Основними **методами** прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є:

- методи екстраполяції;
- експертні методи;
- методи моделювання.

Методи екстраполяції ґрунтуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку (за І. Ансоффом). Гіпотеза економічного передбачення ґрунтується на схожості та спадковості умов існування підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому. Чим триваліший період прогнозування, тим більша ймовірність зміни тенденцій розвитку. В ситуаціях, коли середовище стрімко змінюється, застосування екстраполяцій взагалі неможливе (може дати хибні результати).

Експертні методи — ґрунтуються на знаннях та досвіді спеціалістів різних галузей знань — експертів (наприклад, метод Дельфі, “інтерв’ю”). Застосування цих методів матиме успіх, якщо участь в опитуванні братиме не менше двох експертів,

за умов обов'язкової суверенності експертів та відсутності диктаторства. Якщо метод передбачає обробку значного масиву статистичних даних (як, наприклад, метод анкетування), слід дотримуватись певних правил під час складання анкети, щоб у результаті опитування отримати конкретні несуперечливі результати.

Окремі експертні методи передбачають генерацію нестандартних ідей (методи “мозкового штурму”, колективного блокування тощо). В такому випадку важливо не втратити жодної ідеї, навіть найабсурднішої на перший погляд.

Експертні методи застосовують в реальній практиці частіше, ніж здається. Адже інша їх назва — інтуїтивні, до яких належить також метод асоціацій і аналогій, суттю якого є проведення аналогії з ситуаціями чи подіями, що мали місце раніше. Інтуїція, якою часто користується керівник у прийнятті того чи іншого рішення, є не що інше, як досвід, накопичений у підсвідомості.

До цієї групи методів належать також методи побудови морфологічного “дерева” (або ящика), семикратного пошуку та ін.

Методи моделювання — це широкий спектр побудови економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що у спрощеному вигляді відображають реальну дійсність для відпрацювання управлінських рішень.

Модель — це умовний об'єкт дослідження, тобто матеріальне чи образне відображення реального об'єкта, процесу його функціонування у конкретному середовищі. При цьому слід враховувати той факт, що вихідні результати моделі до певної міри спрощено відображають сутність глибинних процесів економічного розвитку внаслідок застосування специфічних принципів, притаманних характеру моделювання. Отже, метод моделювання — це конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найістотніших характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації.

Для економіки, де неможливе будь-яке експериментування, особливого значення набуває математичне моделювання. Завдяки застосуванню потужного математичного апарату воно є найефективнішим і найдосконалішим методом. У свою чергу, математичні методи не можуть застосовуватися безпосередньо щодо дійсності, а лише щодо математичних моделей того чи іншого кола явищ. Модель — це спеціально створений об'єкт, на якому відтворюються певні характеристики досліджуваного явища, а моделювання — це конкретне відтворення цих характеристик, що дає змогу вивчати можливу поведінку явища без проведення експериментів над ним. Природно, результати досліджень будь-якої моделі можуть мати практичну цінність, якщо модель адекватна явищу, що вивчається, тобто досить добре відтворює реальну ситуацію.

Математичні моделі, що використовуються в економіці, можна поділити на класи за рядом ознак. Залежно від особливостей об'єкта моделювання та застосованого математичного інструментарію виокремлюють такі моделі: макро- та мікроекономічні, теоретичні та прикладні, статичні та динамічні, детерміновані та стохастичні, оптимізаційні та моделі рівноваги тощо.

Макроекономічні моделі описують економіку загалом, пов'язуючи між собою узагальнені матеріальні та фінансові показники: ВВП, споживання, інвестиції, зайнятість, відсоткову ставку, кількість грошей тощо.

Мікроекономічні моделі описують взаємодію структурних і функціональних складових економіки або поведінку окремої складової в ринковому середовищі. Завдяки різноманіттю типів економічних елементів і форм їх взаємодії на ринку мікроекономічне моделювання становить основну частину економіко-математичної теорії.

Теоретичні моделі дають змогу вивчати загальні властивості економіки і її характерних елементів та отримувати нові результати на підставі формальних припущень. За допомогою прикладних моделей можна оцінити певні економічні показники, надати їм конкретних значень, ґрунтуючись на відповідній статистичній інформації.

У статичних моделях описується стан економічного об'єкта в певний момент чи період часу, а динамічні моделі вивчають взаємозв'язки економічних змінних у часі. Змінні, що вивчаються в динаміці, у статичних моделях мають фіксоване значення. Однак динамічна модель не зводиться до простої суми статичних моделей, а описує взаємодію сил, що рухають економіку. Детерміновані моделі передбачають жорсткі функціональні зв'язки між змінними моделі, а стохастичні — припускають наявність випадкових впливів на досліджувані показники.

У моделюванні ринкової економіки важливе місце належить моделям рівноваги. Вони описують такий стан економіки, коли всі сили, що намагаються вивести її з рівноваги, мають нульову сумарну дію. Оптимізаційні моделі найчастіше застосовують на мікрорівні: вони дають змогу визначати найкращі рішення в умовах обмежених можливостей.

Предметом економетричного дослідження є прикладні стохастичні економічні моделі, тобто загальні економічні моделі, у яких модельні коефіцієнти набувають конкретних числових значень залежно від використаної статистичної інформації.

Прикладами економічних моделей є моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних і фінансових ринках тощо.

Поведінка й величина будь-якого економічного показника залежать практично від безлічі факторів, усі їх урахувати нерально. Але в цьому й немає потреби. Зазвичай лише обмежена кількість факторів насправді істотно впливає на досліджуваний економічний показник. Вплив інших факторів настільки незначний, що їх ігнорування не може призвести до істотних відхилень у поведінці досліджуваного об'єкта. Виокремлення й урахування в моделі лише обмеженої кількості реально домінантних факторів і є важливою передумовою якісного аналізу, прогнозування й керування ситуацією.

Процес побудови моделі складається з таких етапів:

- 1) формулюються предмет і мета дослідження;
- 2) у досліджуваній економічній системі виокремлюються структурні чи функціональні елементи, що відповідають

поставленій меті, визначаються найважливіші якісні характеристики цих елементів;

- 3) описуються взаємозв'язки між елементами моделі;
- 4) вводяться символічні позначення для відповідних характеристик економічного об'єкта та формалізуються, наскільки можливо, взаємозв'язки між ними, тим самим формалізується (описується мовою математики) математична модель;
- 5) виконуються розрахунки за математичною моделлю та аналізуються отримані результати.

Успішне застосування цієї групи методів потребує обчислювальної техніки, формування бази даних, постановку задачі у формалізованому вигляді, наявності колективу програмістів та аналітиків, які здатні проаналізувати отримані результати імітаційної моделі.

Перевагами застосування методів моделювання є можливість автоматизованого зберігання та обробки даних; метод дозволяє за необхідності коригувати вихідні дані та отримувати нові результати. Водночас будь-яка економічна модель є абстрактною, а отже, неповною. Це пов'язано з тим, що для виокремлення закономірностей функціонування економічного об'єкта потрібно абстрагуватися від інших факторів, які хоч і мають незначний вплив, однак у сукупності можуть визначати не лише відхилення в поведінці об'єкта, а й його поведінку. Тому моделювання не гарантує повної тотожності отриманих результатів прогнозування з розвитком реальної економічної ситуації, оскільки реальна дійсність не завжди вкладається в рамки абстрактної моделі.

У стратегічному аналізі найбільшого поширення набули *методи побудови* сценаріїв, що займають проміжне положення між експертними методами та моделюванням.

У розробці сценарію важливо точно визначити “відправну точку” або “базовий варіант” — набір даних, які є найбільш імовірними вихідними умовами реалізації сценарію. Результат, якого передбачається досягти в процесі реалізації цього базово-

го варіанта, називають “найбільш імовірним”. Визначають також (за “песимістичним сценарієм”) умови, ймовірність та результат того, що події складуться найгіршим для підприємства чином (наприклад, ціни на ресурси зростуть, обсяги реалізації і ціна готової продукції впаде), та прораховують результати за “оптимістичним” сценарієм, за яким ситуація може скластися найкращим чином. Іноді можна обмежитися аналізом лише песимістичного і найбільш імовірного сценаріїв, адже через найкращі результати ніхто не переймається.

У стратегічному плануванні можуть застосовуватись також інші методи розробки сценаріїв:

- 1) метод передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства. Не враховує екстремальні події.
- 2) метод “критичних полів”. Критичним полем може бути рада директорів або збори акціонерів. Сценарії передбачають дії кожного учасника під час прийняття рішень у системі, що дає можливість визначити результати процедури прийняття рішень на основі можливої поведінки, мотивів, інтересів кожного учасника.
- 3) метод “заголовків газет” — розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі напрямки зміни ситуації, оголошеній у заголовку.
- 4) метод “логіки можливого розвитку” — генеруються різні альтернативи розвитку.
- 5) матриця перехресного впливу подій — передбачає розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій, зв’язки між якими аналізуються в матричній формі із залученням експертних оцінок. Дає змогу визначити імовірність настання подій.

Інформаційна база стратегічного аналізу

Інформаційною базою аналізу є найрізноманітніші джерела:

- засоби масової інформації;
- спеціальна та наукова література;

- матеріали наукових семінарів та конференцій, спеціалізованих виставок;
- технічна документація, матеріали рекламних публікацій, прайс-листи, річні звіти акціонерних товариств, інші публікації;
- довідкова література;
- “конструювання навпаки” (метод, що передбачає придбання та вивчення конструкцій виробів фірм-конкурентів з метою копіювання конкурентних переваг);
- опитування споживачів та різноманітні форми анкетування;
- інші методи, зокрема промислове шпигунство.

Зібрана інформація про середовище повинна бути оцінена на предмет її коректності, доброякісності, достовірності.

Підприємство може формувати базу даних про середовище наступними способами:

- моніторинг, тобто безперервне спостереження. Ця система збору інформації найдорожча (найвартісніша), а тому найчастіше використовується лише під час вивчення окремих найважливіших аспектів діяльності підприємства, таких як курс валют, ціни на ресурси або біржові ціни на продукцію, товарообіг (для торговельного підприємства);
- періодичні або регулярні системи збору інформації (щомісячний, щоквартальний аналіз середовища). Наприклад, регулярне поповнення бази даних про правове середовище або систему оподаткування тощо;
- разові (іррегулярні) системи збору інформації. Разовий збір інформації проводиться за потребою, наприклад, перед випуском нової продукції на ринок. Такий збір інформації може стосуватися окремого аспекту середовища і бути дуже ґрунтовним (наприклад, маркетингове вивчення середовища).

Обмеженням щодо формування бази даних про середовище є час, необхідний для прийняття рішення та вартість збору інформації (тобто, час і гроші). Чим коротший період для прийняття

рішення, тим менше часу залишається для вивчення середовища. Інколи зібрати всю інформацію про явище чи середовище буває неможливим (через так звану “об’єктивну непізнаність” середовища) або занадто дорогим. Тоді рішення приймається з певним ризиком без додаткового вивчення середовища.

Зберігання інформації на електронних носіях та застосування обчислювальної техніки дозволяють скоротити час та покращити як якість обробки інформації, так і якість управлінського рішення.

Питання для самоперевірки

1. Яке місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства?
2. Розкрийте сутність стратегічного аналізу.
3. Що таке стратегія підприємства та які види стратегій ви знаєте?
4. Розкрийте сутність та особливості стратегічних рішень на підприємстві. Наведіть приклади стратегічних рішень в управлінні діяльністю підприємства.
5. Які етапи стратегічного планування характерні для підприємства? Дайте характеристику етапів розробки стратегічних планів підприємства.
6. Що таке середовище діяльності підприємства? Які його складові? Наведіть приклади.
7. Які методи аналізу середовища ви знаєте? Розкажіть про їх характерні особливості.
8. Сутність та етапи SWOT-аналізу як методу вивчення середовища.
9. Які методи прогнозування у стратегічному аналізі ви знаєте? Дайте характеристику методів екстраполяції та експертних оцінок.
10. Що таке методи побудови сценаріїв? Які види побудови сценаріїв ви знаєте?
11. Що таке інформаційна база стратегічного аналізу та які проблеми в її формуванні мають місце на українських підприємствах?
12. Які системи збору інформації про середовище ви знаєте?

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

1. Принципи та підходи до проведення стратегічного аналізу.
2. Загальна характеристика позиції підприємства (організації).
3. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу.
4. Оцінка конкурентної позиції бізнесу. Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності.
5. Конкурентні стратегії за М. Портером.

Принципи та підходи до проведення стратегічного аналізу

Методологічними принципами аналізу діяльності підприємства є такі:

- системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядають як складну систему, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з низки систем, підсистем та окремих елементів;
- принцип комплексності аналізу всіх складових підсистем та елементів підприємства;
- динамічний підхід і принцип порівняльного аналізу: аналіз усіх показників здійснюється в динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих фірм;
- нормативний підхід: застосування норм та нормативів, ефективна робота підприємства з вдосконалення нормативного господарства (під час визначення ефективності використання ресурсів, планування виробничої програми, визначення відповідності якості випущеної продукції наявним нормам та нормативам, зокрема міжнародним, тощо);
- принцип врахування специфіки діяльності підприємства (галузевої та регіональної).

Підходи до проведення стратегічного аналізу різноманітні; різні консалтингові фірми, науковці та дослідники бізнесу пропонують свої підходи до дослідження діяльності підприємства.

Через призму **системного підходу** підприємство є системою окремих підсистем та елементів. Об'єднуючи окремі елементи, які мають притаманні лише їм особливості і характеристики, система є не просто сумою елементів, а цілим, що має інші якості, ніж її окремі складові елементи.

Системний підхід означає, що підприємство розглядається як система підсистем та елементів, що взаємодіють один з одним і зазнають взаємного впливу. Результат діяльності системи елементів відрізняється від суми результатів окремих елементів та підсистем до їх входження в систему. Це явище називають синергічним ефектом або ефектом синергії (синергізму) (з грец. *synergos* — співпраця, співробітництво).

У теорії системного аналізу розглядають системи двох видів — закриті та відкриті. Системи закритого типу не чутливі до змін зовнішнього середовища і не реагують на них. Системи відкритого типу реагують на зміни зовнішнього середовища та активно взаємодіють з елементами зовнішнього оточення.

Системний підхід передбачає опис явища, ситуації з певною метою з точки зору досягнень певної цілі (місії). Системний підхід означає підхід до діяльності підприємства як до системи. Дослідження організації проводять системно, тобто виявляють комплекс взаємопов'язаних питань. У кожній галузі виділяють конкретний перелік питань, відповіді на які відображають реальний стан справ в організації. Зазвичай цей перелік охоплює такі питання:

1. Загальні характеристики організації: вивчається основна інформація щодо цілей діяльності, місії, основних характеристик та особливостей організації. Характер діяльності організації, масштаби та види діяльності, місце та роль на ринку, сегмент; номенклатура продукції, групи товарів, послуг, зв'язки; місце організації на світовому ринку.

2. Завдання і загальна стратегія. Стратегія, плани, завдання — основний елемент оглядового дослідження. Встановлює напрями подальшого аналізу різноманітних функцій і галузей діяльності. Методологія дослідження наступна: система планування, методи визначення цілей, вибір виконавців.
3. Фінанси. У цій підсистемі слід дослідити два суперечливих показники — прибутковість (рентабельність) і ступінь незалежності організації від зовнішніх джерел фінансування.
4. Система збуту продукції: ринки, канали збуту; методи збуту та засоби його стимулювання; основні клієнти.
5. Виробнича діяльність аналізується за двома напрямками:
 - загальне дослідження організації виробництва та системи зв'язків;
 - аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності; якість продукції; організаційно-технічний рівень виробництва.
6. Інноваційна діяльність. Визначається роль досліджень і експериментальних розробок у розвитку організації. Управління дослідною діяльністю у технічно прогресивних галузях може значно більше вплинути на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом. Досліджуються взаємозв'язки в циклі “дослідження — розробки — виробництво — збут”. Визначаються можливості для нововведень, їх використання, розміри капіталоукладень на нововведення.
7. Рішення у сфері трудових ресурсів, рівень продуктивності праці, заходи з підвищення продуктивності праці.
8. Системи управління і практична діяльність. Вивчаються особисті дані керівників, стиль керівництва, використання послуг спеціалістів інших організацій.
9. Визначається загальна ефективність та тенденції динаміки таких показників, як продуктивність праці, лік-

відність, конкурентна позиція, місце в галузі, напрями та програми підвищення ефективності.

Діагностичний підхід передбачає визначення сутності відхилень від нормального ходу економічних процесів на основі визначення типових ознак, характерних лише для даного виду відхилень. У процесі діагностики вивчаються взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначається вплив на результати діяльності, визначається здатність організації здійснювати зміни. Без діагностики внутрішнього середовища не можливий вибір стратегії.

Діагностика (розпізнавання) передбачає визначення сутності та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення. Наприклад, якщо темпи росту виробництва продукції випереджують ріст реалізації продукції, то це свідчить про зростання залишків нереалізованої продукції. Якщо темпи росту обсягів виробництва перевищують темпи росту продуктивності праці, то це ознака невиконання плану заходів з механізації праці та автоматизації виробництва, покращання організації праці. За відомою ознакою можна швидко і точно встановити характер відхилень.

Методи аналізу (діагностики):

- спостереження (наприклад, фотографії робочого дня);
- опитування, анкетування;
- документальне дослідження;
- функціонально-цільовий аналіз;
- метод аналогій та порівнянь;
- факторний;
- графічний.

Невідповідність між бажаним станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, не вирішені завдання, “вузькі місця”, що спостерігаються у функціонуванні підприємства, називають у стратегічному аналізі **проблемами**.

У діяльності підприємства може бути багато різних проблем — комплексних, специфічних, довго- та короткострокових, перспективних, поточних, загальних, локальних.

Виділяють **три типи основних проблем** підприємства:

1. Проблеми сутності (внутрішньої сутності підприємства), вирішити їх неможливо, можна лише зняти гостроту проблеми. До цих проблем відносять протиріччя між стабільністю, стійкістю або здоровим консерватизмом та розвитком підприємства, необхідністю змін, продиктованих адаптацією до вимог зовнішнього середовища. Також сутнісною проблемою підприємства є так звана проблема департаменталізації, що полягає у протиріччі між цілями підрозділів, груповим егоїзмом окремих структурних підрозділів та загальною метою підприємства.
2. Соціокультурні проблеми — їх наявність та склад залежать від типу ділової та організаційної культури організації (підприємства). Ці проблеми не завжди мають місце на підприємстві. Наявні проблеми вирішуються через навчання персоналу та розвиток культури, але для їх розв'язання потрібен час.
3. Ситуаційні проблеми на кожному підприємстві свої. Вони завжди конкретні і мають своє конкретне вирішення. Джерелом їх вважають збіг обставин або помилки менеджерів чи виконавців.

Грамотне визначення сутності та типу проблем забезпечує полегшення прийняття та вибору стратегічного управлінського рішення.

Відповідно до принципів системного підходу аналіз діяльності підприємства здійснюється залежно від рівня прийняття управлінських рішень і розробки стратегії. Виділяють три рівня прийняття управлінських рішень і, відповідно, три рівні аналізу: корпоративний, конкурентний та функціональний (рис. 2.1). Складність проведення аналізу полягає у тому, що управлінські рішення цих рівнів взаємопов'язані і разом з тим мають ієрархічну структуру.

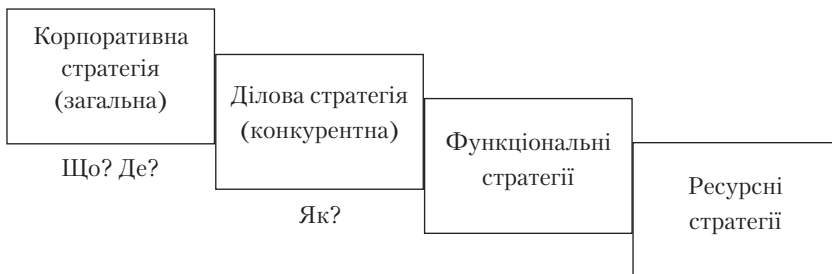


Рис. 2.1. Рівні стратегічних рішень

Наприклад, рішення фінансової служби (відділу) щодо управління фінансовими потоками, безумовно, стосується корпоративного рівня та рівня бізнес-одиниць, але аналіз управління фінансами належить до функціональних блоків саме через те, що існує (або повинна існувати) відповідна фінансова служба.

Ланцюг цінностей М. Портера, відомого фахівця у сфері теорії і практики управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності, побудований на основі аналізу багатосторонньої діяльності підприємства (рис. 2.2).

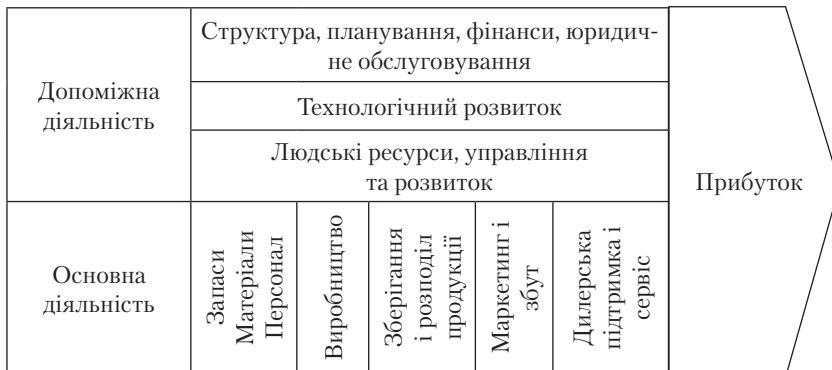


Рис. 2.2. Ланцюг цінностей М. Портера

У ланцюгу цінностей М. Портера діяльність підприємства поділяється на первинну, або основну, що охоплює матеріально-

технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, збут, та вторинну, або допоміжну, діяльність (розвиток технологій, управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства).

Кожний з цих видів діяльності може сприяти зниженню витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де — ні.

В управлінні діяльністю підприємства, на думку М. Портера, велику роль відіграє адекватне управління зв'язками, що може бути джерелом конкурентної переваги. Для досягнення конкурентних переваг необхідно підходити до ланцюга цінностей як до системи, а не як до набору компонентів.

Недоліком такого підходу до аналізу діяльності підприємства є загроза “підміни цілей”, можливість захопитися частковими проблемами, нехтуючи стратегічними цілями. Тому важливу роль в аналізі мають відігравати зв'язки між різними видами діяльності підприємства.

Підхід до діяльності підприємства *на основі НП(С)БО* передбачає вивчення системних зв'язків між трьома видами діяльності підприємства: операційною (основною), фінансовою та інвестиційною. Ланцюг цінностей, побудований за системою НП(С)БО, подано на рис. 2.3.

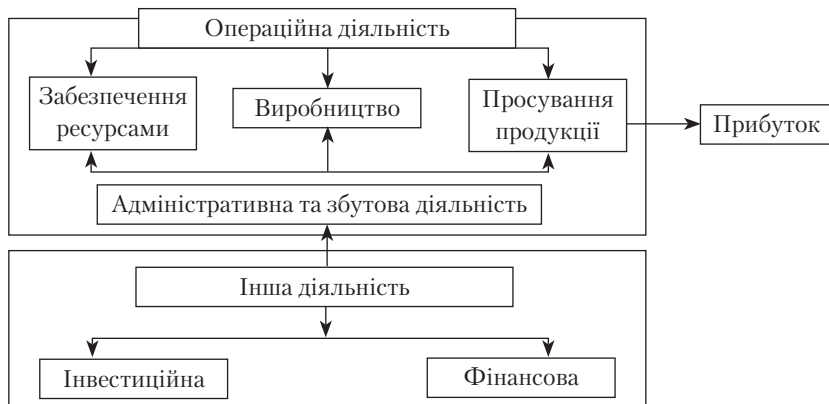


Рис. 2.3. Ланцюг цінностей підприємства на основі НП(С)БО

Ланцюг цінностей, створений на основі нормативних положень бухгалтерського обліку України, дає можливість розглянути вплив різних видів діяльності на формування прибутку підприємства та визначити значення кожного етапу виробничої діяльності на формування кінцевого результату діяльності. Прибуток як узагальнюючий показник діяльності підприємства формується як результат усіх видів діяльності.

Система Мак-Кінсі дає змогу під час аналізу комплексно охопити усі сторони виробничої діяльності підприємства — від проектування до збуту і сервісного обслуговування продукції (рис. 2.4).

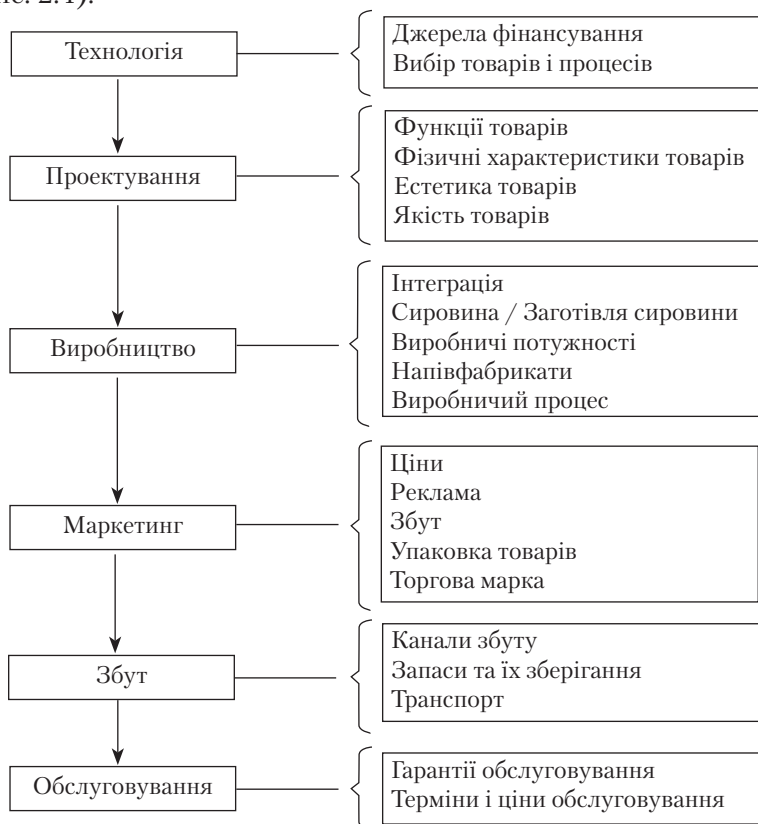


Рис. 2.4. Система Мак-Кінсі

Комплексний аналіз за системою Мак-Кінсі має виробничу спрямованість, недоліком якої є те, що за рамками аналізу залишаються питання забезпеченості фінансовими та трудовими ресурсами, система організації і управління виробництвом.

Система **7 “S” Мак-Кінсі**, розроблена консалтинговою фірмою Мак-Кінсі, — це системний комплексний погляд на підприємство, що відображає здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію. Система складається з семи елементів, назва кожного з яких розпочинається з літери S як в англійському варіанті, так і в українському перекладі. Це: *strategy* — стратегія, *structure* — структура (організаційна структура управління підприємством), *systems* — системи, *staff* — співробітники (персонал), *skills* — сума навичок, *style* — стиль управління та *shared values* — спільні цінності (або корпоративна культура) організації.

Під системами, за підходом Мак-Кінсі, розуміють прийнятий порядок управління і виконання робіт, найважливіші складові якого — управлінські системи (планування, складання бюджету, облік, система оцінки і винагороди за працю). Систему управління підприємством можна також розглядати як систему управління ресурсами або як набір функцій, що їх реалізує підприємство (маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження і розробки, інформаційна система, управління персоналом тощо).

З точки зору обґрунтування стратегії виробничої програми інтерес складає взаємозв'язок між стратегією та виробничою системою. Можна простежити наступну відповідність стратегії типам виробничих систем:

1. Одиначному або дрібносерійному виробництву відповідає стратегія фокусування і не підходить стратегія низьких витрат / цін.
2. Масовому виробництву притаманна стратегія низьких витрат / цін, а також можлива диференціація.
3. Для безперервного конвеєрного виробництва, результатом якого є уніфікована продукція, можливою виробничою стратегією є лише стратегія низьких витрат / цін.

4. Для великосерійного виробництва складно однозначно визначити тип виробничої стратегії, оскільки стратегічний вибір залежить від багатьох факторів.

Важливе значення під час формування стратегії виробничої програми мають також аналіз взаємозв'язків за допомогою так званого виробничого важеля (leverage), який відображає вплив заданих обсягів продаж на прибуток; використання “точки безбитковості”, а також стан виробничого обладнання, система контролю якості, організація оперативно-виробничого планування.

Загальна характеристика позиції підприємства (організації)

Вивчається основна інформація про характерні особливості, цілі діяльності, роль і основні характеристики організації: галузь (вид діяльності); основні види продукції, послуги; особливості заснування, розвитку, тобто історія організації; розміри та обсяг діяльності, структура організації, становище в країні, галузі, регіоні, тип та юридична форма володіння майном; місцезнаходження.

Також досліджується характер діяльності організації, її масштаби, місце та роль на ринку або в певному сегменті ринку; номенклатура продукції (основні товари або групи товарів, напрями спеціалізації, номенклатура експортної та імпорتنної продукції); питома вага підприємства в національному (світовому, країн СНД, регіональному) виробництві основних видів продукції; частка найважливіших товарів, що випускаються підприємством, в експорті країни.

Важливо визначити основні стратегічні орієнтири, місію діяльності організації, її плани. Таке дослідження дає напрям для докладнішого аналізу різноманітних функцій і галузей діяльності і створює основу для оцінки результатів та ефективності діяльності підприємства.

Дослідження завдань, стратегії, політики і планів підприємницької діяльності організації є основним елементом загального дослідження діяльності, пов'язаної з управлінням. Таке дослідження дає напрям для докладнішого аналізу різно-

манітних функцій і галузей діяльності і створює основу для оцінки продуктивності. Особливу увагу необхідно приділити суперечливим цілям, стратегіям і напрямам політики, а також тим не повністю освоєним галузям, в яких організація провадить діяльність без визначених завдань і планів.

Центральною проблемою будь-якого дослідження є дослідження фінансової діяльності, пов'язаної з управлінням, оскільки фінансові можливості і результати фінансової діяльності комерційної організації відображають можливості і результати майже в усіх інших галузях і стосуються майже всіх функцій підприємства.

Фінансовий аналіз повинен бути зосередженим на аналізі фінансових звітів за попередні кілька років, що дає можливість оцінити спроможність і недоліки організації, визначити ефективність попередніх періодів, перевірити правильність використання наявних фондів і визначити тенденції зростання або спаду діяльності. Дані, одержані в результаті фінансової оцінки, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень, для вжиття коригувальних заходів в інших галузях і під час виконання інших функцій, пов'язаних з управлінням. Аналіз фінансового стану дає уявлення про достатність прибутків організації, достатність позик (кредитів), величину сум заборгованості, динаміку вартості активів та прибутків, рівень ліквідності, кредито- та платоспроможність організації.

В організаціях, що виробляють і продають свою продукцію, важливим є аналіз системи збуту продукції. Тут збутовий підрозділ або служба збуту забезпечує здійснення необхідних зв'язків з іншими організаціями і значною мірою впливає на інші функції. Бажано визначити характерні особливості ринку, на який фірма має доступ, а також стратегічні заходи на шляху від продукції до ринку, які застосовуватимуться, перевірити ефективність ринкової стратегії і діяльності. Якщо можливо, слід коротко розглянути різні складові елементи системи збуту, наприклад, організацію збуту, засоби реклами, розміщення і обіг запасів продукції, складування і транспортування продукції та інші елементи.

Для виробничих підприємств або підприємств, що мають різні види діяльності, які можна розглядати як “виробництво”, слід основний аналіз зосередити на таких напрямках:

- загальне дослідження організації виробництва (принципи управління виробничою діяльністю, виробнича стратегія, чисельність і кваліфікація виробничого персоналу), розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, рівень спеціалізації виробництва, аналіз зв'язків між системою збуту і продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами і експериментальними розробками і виробництвом;
- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнт використання виробничих потужностей, наявність “вузьких місць”, заходи щодо “розширки” “вузьких місць”, вільні і резервні потужності), характеристика технології, що застосовується, виробнича інфраструктура та форма власності на неї, час реалізації замовлень на основну продукцію підприємства, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід із ладу і простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом, втрати і якість продукції, рівень виробничих витрат. Технічний рівень обладнання, його структура, вік, рівень технічної складності.

Щодо інноваційної діяльності підприємства, то насамперед необхідно визначити роль досліджень і експериментальних розробок у розвитку діяльності організації. Якщо організація орієнтована на проведення досліджень і провадить діяльність у технічно прогресивній галузі промисловості (наприклад, у галузі електронної або нафтохімічної промисловості), то управління дослідною діяльністю може значно більше впливати на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом. Треба дослідити взаємозв'язки, що існують у повному циклі “дослідження — експериментальні розробки — вироб-

ництво — збут продукції”. При діагностуванні фірми треба розглянути витрати на дослідження і експериментальні розробки, оскільки ці витрати характеризують швидкість впровадження результатів досліджень і розробок у виробництво, труднощі такого впровадження, кваліфікацію професійних працівників зі складу основного персоналу, а також основні досягнення у відповідних підрозділах.

Навіть в організаціях, в яких дослідження і експериментальні розробки майже або зовсім відсутні, цілком можливе певне позитивне ставлення до досліджень і розробок, які здійснюються зовнішніми організаціями, наприклад через придбання ліцензій або нового обладнання.

Організація капіталовкладень (накопичення капіталу), які значною мірою залежать від використання результатів досліджень і розробок, може потребувати особливої уваги, якщо розглядаються організації, що інтенсивно розширюють свою діяльність або здійснюють реконструкцію.

Трудові ресурси — надзвичайно важливий фактор діяльності організації, адже виконання будь-яких програм і стратегій неможливе без дії цього чинника. Крім того, якість трудових ресурсів впливає як на якість стратегічних управлінських рішень (тут впливають якості топ-керівників підприємства), так і на рівень та терміни їх виконання. Необхідно дослідити вплив політики щодо трудових ресурсів (тобто вплив критеріїв, що використовуються під час підбору, наймання, підвищення кваліфікації, стимулювання й оплати праці працівників) на діяльність і перспективи розвитку організації. У сфері оплати і стимулювання праці необхідно розглянути як фінансові засоби (політика щодо заробітної плати, участь у розподілі прибутків), так і інші засоби стимулювання (можливості для підвищення кваліфікації і заробітної плати, гарантії трудової зайнятості, соціальне забезпечення), а також оцінити вплив цих факторів на продуктивність праці в організації.

Особливу увагу слід звернути на особисті дані і дані про стиль управління, які характеризують основних керівників, а

також на різні показники, що характеризують так звану корпоративну культуру (традиції колективу і спільні цінності, що поділяються усіма працівниками, звички і ритуали, дрес-код і стиль керівництва).

Дослідження ресурсів, завдань, стратегії, політики і планів, а також показників, що характеризують основну діяльність, і результатів в окремих аспектах діяльності дозволяють зробити певний висновок про загальну ефективність організації, оцінити, наскільки задовільна така діяльність, і визначити можливі і необхідні засоби щодо її удосконалення.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу

Показники обсягів діяльності підприємства:

1. Обсяги випуску продукції (обсяги перевезень, вантажообіг, вартість ремонтних робіт, обсяг промислового виробництва в тоннах, кілограмах, метрах, інших натуральних показниках).

Показники випуску та реалізації продукції можуть мати натуральні та вартісні одиниці виміру. Зв'язок між показниками обсягу виробництва та реалізації продукції визначений наступною залежністю:

$$П_{\text{реал.}} = З_{\text{поч. р.}} + В - З_{\text{кін. р.}} - I_{\text{виб.}}; \quad (2.1)$$

де $П_{\text{реал.}}$ — реалізована продукція, тис. грн; $З_{\text{поч. р.}}$, $З_{\text{кін. р.}}$ — залишки готової продукції на підприємстві відповідно на початок і кінець року, тис. грн; $В$ — випуск готової продукції, тис. грн; $I_{\text{виб.}}$ — вибуття готової продукції за іншими напрямками (природний убуток, споживання самим підприємством тощо).

2. Дохід від реалізації продукції, тис. грн — важливий показник, що безпосередньо впливає на формування фінансових результатів діяльності підприємства.

3. Показники ефективності використання виробничих ресурсів:

- продуктивність праці;
- матеріаловіддача і матеріаломісткість продукції;

- фондівіддача і фондомісткість продукції;
 - енергомісткість продукції;
 - коефіцієнти оборотності оборотних коштів у цілому та за видами (запасів, дебіторської заборгованості) та тривалість їх обороту.
4. Показники забезпеченості ресурсами:
- рівень забезпеченості виробничих потреб відповідною кількістю і якістю виробничих ресурсів;
 - забезпеченість ресурсами відповідної якості і номенклатури згідно з виробничою програмою підприємства.
5. Витрати та показники рівня витрат.

Витрати показують вартість спожитих у процесі виробництва ресурсів.

Динаміку витрат оцінюють у зв'язку зі зміною обсягу виробництва. Так, зростання обсягу витрат може бути обґрунтовано зростанням обсягів діяльності, обсягів наданих послуг чи виготовленої продукції. Позитивно оцінюють переважне зростання темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту обсягу витрат, що є ознакою зниження рівня витрат або собівартості виробництва одиниці продукції.

Показники **рівня витрат** є такими:

- собівартість одиниці продукції. Наприклад, на залізничному транспорті собівартістю одиниці продукції є собівартість 10 приведених тонно-кілометрів;
- витрати на 1 грн доходу — узагальнюючий показник рівня витрат.

Бажано, щоб у динаміці показники рівня витрат знижувались.

6. Показники, що характеризують потенціал підприємства та стан матеріально-технічної бази:

- вартість основних виробничих засобів та їх структура;
- ступінь фізичного спрацювання основних засобів;
- моральний знос основних засобів (далі ОЗ);
- фондоозброєність праці.

7. Показники, що характеризують організаційно-технічний рівень:

- коефіцієнт механізації, автоматизації праці;
- характеристика рівня управління;
- питома вага типових робочих місць в загальному обсязі;
- питома вага продукції, випущеної механізованим та автоматизованим способом;
- показники якості продукції (відповідність стандартам, зокрема міжнародним, технічним нормам та умовам виробництва);
- рівень виробництва за новими технологіями;
- напрями оновлення ОЗ, нематеріальних активів;
- питома вага активної частини ОЗ;
- коефіцієнт використання виробничих потужностей;
- рівень кооперування та спеціалізації виробництва.

8. Фінансові результати та показники рентабельності.

9. Показники фінансового стану (фінансова стійкість, незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність).

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства характеризують досягнутий рівень, результати діяльності та потенціал розвитку підприємства.

Але для висновку про можливості розвитку в майбутньому слід також знати плани розвитку підприємства, напрями здобуття конкурентних переваг. Водночас стратегічні плани розвитку становлять комерційну таємницю підприємства, так само як ноу-хау, унікальні знання та інші об'єкти нематеріальних активів.

Оцінка конкурентної позиції бізнесу.

Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність — це здатність об'єкта більш повно задовольнити реальні чи потенційні потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Це поняття означає здатність витримувати конкуренцію.

Конкурентоспроможність визначається у двох аспектах — конкурентоспроможність продукції (товару) та конкурентоспроможність організації. Конкурентоспроможність організації (підприємства) може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності організації (підприємства), які визначають в даний час успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити лише серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути (замінники). Це відносне поняття, тобто в межах регіональної стратегічної групи підприємство може бути конкурентоспроможним, а на світовому ринку чи його сегменті — ні. Оцінюється конкурентоспроможність в одній стратегічній зоні господарювання.

Проявом конкурентоспроможності підприємства є продукція, вироблена на підприємстві. Кожен продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, використовуються об'єктивні та суб'єктивні кількісні та якісні параметри і показники, які більшою чи меншою мірою відображають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Розрізняють параметри **конкурентоспроможності продукції** — кількісні характеристики властивостей товару (технічні, економічні, нормативні) та показники конкурентоспроможності — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, функції, що їх виконує товар у процесі використання. Технічні параметри, у свою чергу, поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні.

Параметри призначення — характеризують області використання продуктів, виконувані функції або функції, які повинна

виконувати продукція, тобто свідчать про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції. Вони теж поділяються на класифікаційні (для визначення області застосування); параметри технічної ефективності (характеризують прогресивність технічних рішень) та конструктивні (для оцінки проектно-конструкторських рішень).

Ергономічні — змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму під час виконання трудових операцій або споживання.

Естетичні — характеризують інформаційну виразність (раціональність форм, цілісність композиції, стабільність товарного вигляду, досконалість виробничого виконання продукції).

Економічні параметри — визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на придбання, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Вони поділяються на:

- разові (це витрати на придбання, транспортування, монтаж, пробний запуск тощо);
- поточні (витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, інші витрати на обслуговування, ремонт, запасні частини тощо).

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам, вимогам, що передбачені законами та іншими нормативними документами, міжнародними, національними стандартами і т. п.

Показники конкурентоспроможності ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік таких показників залежить від об'єкта дослідження.

Методи визначення конкурентоспроможності. Оцінка конкурентної позиції організації може бути визначена як **частка ринку** у кількісному або вартісному вираженні:

$$\chi_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (2.2)$$

$$\text{або } \chi_i^B = \frac{K_i \cdot \Pi_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot \Pi_i} = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (2.3)$$

де χ_i^K , χ_i^B — частка ринку i -тої організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; K_i і Π_i — відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -тою організацією; Π_i — обсяг продажу i -тої організації; n — кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Доповнення визначення частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення χ_i^K / χ_i^B , визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 — в низькому, якщо менше 1 — у високому ціновому сегменті.

Для оцінки ступеня інтенсивності конкурентної боротьби на певному ринку та рівня протидії конкурентів використовують **показник концентрації** (індекс Херфіндала), що розраховується як сума квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_\chi = \sum_{i=1}^n (\chi_i^B)^2, \quad (2.4)$$

де I_χ — індекс Херфіндала; χ_i^B — вартісна частка i -тої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту; i — номер організації, від 1 до n .

$$(0 < I_\chi < 1).$$

Значення індексу Херфіндала може змінюватись у межах від 0 до 1.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_\chi = 1$. У галузі, де діє 100 однакових (рівносильних) організацій з рівними частками, $I_\chi = 0,01$.

Наочним способом оцінки конкурентоспроможності організації та рівня конкуренції у галузі є побудова **позиційної карти стратегічних груп** конкурентів.

Ідея сегментації конкурентів за стратегічними групами належить професору Гарвардської школи бізнесу Майклу Портеру, теоретичні та практичні розробки якого у сфері конкуренції отримали всесвітнє визнання та стали класичною основою розробки конкурентних стратегій.

Визначення стратегічних груп конкурентів корисне в тих випадках, коли галузь складається з кількох груп конкурентів, причому кожна з них займає чітку окрему нішу, має власні способи роботи з покупцями.

Стратегічна група конкурентів — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами. Це може бути задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках; використання подібних прийомів у маркетингу, рекламі, системі збуту продукції; однакова технологія; робота в одному інтервалі параметрів “ціна — якість”.

Позиційна карта стратегічних груп конкурентів галузі будувється у такій послідовності (рис. 2.5):

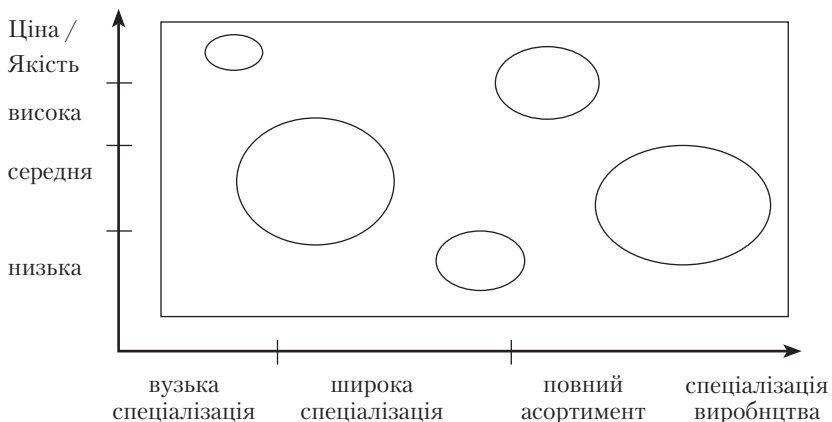


Рис. 2.5. Приклад побудови карти стратегічних груп конкурентів

1. Обирають найістотніші характеристики продуктів або підприємств галузі. Виокремлюють дві з них.

2. Складають “матрицю-карту” за цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують обрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщують на “карті”.

4. Об’єкти, що опинилися близько один до одного, об’єднують в одну стратегічну групу, обводячи навколо кожної стратегічної групи коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційним радіусу кола. Розмір стратегічної групи на карті повинен приблизно відображати частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.

Підприємства однієї стратегічної групи мають близькі, схожі стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, схожі товари, канали збуту, сервіс та інші елементи маркетингу. Відрізнятися фірми можуть розмірами, асортиментом товарів, характеристиками персоналу, технології. На основі вивчення позиційної карти конкурентів (виробників або продавців) доводять таких висновків:

- жорстка конкурентна боротьба відбувається всередині групи;
- у різних стратегічних групах — різні конкурентні переваги та прибутковість;
- зміна ринкових умов може сприяти переходу в іншу стратегічну групу;
- збільшення числа стратегічних груп посилює конкуренцію.

Формуючи стратегічні групи конкуруючих фірм, можна застосувати підхід “від потреб”. Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб, які висуває споживач до групи товарів, послуг, тобто широко диверсифіковані;
- спеціалізовані, що передбачають задоволення специфічних вимог окремого сегмента, тобто мають “нішеву спрямованість”;
- можливих (потенційних) конкурентів, що обслуговують інші ринки;

- виробники товарів-замінників;
- потенційних нових виробників, що можуть увійти в цю галузь у результаті вертикальної інтеграції, а наразі є поставачальниками ресурсів.

Встановити конкурентний статус підприємства в групі подібних можна в результаті порівняння показників виробничо-господарської діяльності за допомогою методів **комплексної порівняльної оцінки**. Отриманий рейтинг відображатиме конкурентний статус (місце) підприємства у групі. До методів багатofакторних порівнянь належать **метод суми місць** та **метод відстані до еталону**.

Метод суми місць передбачає попереднє ранжування (присвоєння місць) за кожним показником. При цьому враховується спрямованість показника. Показники можуть бути як темпові (показники динаміки), так і коефіцієнти. Визначається **комплексний ранговий показник**:

$$R_j = \sqrt{a_{1j}^2 + a_{2j}^2 + \dots + a_{nj}^2}, \quad (2.5)$$

де j — номер підприємства; $i = 1 \dots n$ — номер показника; a_{ij} — ранг (місце) j -го підприємства по i -му показнику.

Найефективнішим визнається підприємство, комплексний ранговий показник якого найменший. За кожним показником присвоюється місце підприємствам (або підрозділам). Підприємству, що має найкраще значення, присвоюється перше місце. Для кожного підприємства за формулою (2.5) знаходиться комплексний ранговий показник. Підприємство, комплексна рангова оцінка якого найменша (тобто наближається до 1), має найкраще місце (рейтинг, ранг).

Метод відстані до еталону — полягає в порівнянні показників підприємств, що аналізуються з показниками еталонного підприємства. За показниками групи підприємств, що аналізуються, формують еталонне підприємство, що матиме найкращі показники.

Всі вихідні показники стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$\chi_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{i\text{еталон}} (\min, \max)}, \quad (2.6)$$

де χ_{ij} — значення стандартизованого коефіцієнта j -го підприємства по i -му показнику; a_{ij} — значення j -го підприємства по i -му показнику; $a_{i\text{еталон}}$ — найкраще (еталонне) значення i -го показника в групі підприємств, тобто максимальне або мінімальне. Це значення приписують еталонному підприємству. Зазвичай найкращим вважається підприємство, що має найвищий рівень продуктивності праці та найнижчий рівень витрат.

У підприємства, значення показників якого співпадають з еталонними, $\chi_{ij} = 1$. Чим ближче значення кожного з показників до показника еталонного підприємства, тим ближчими до одиниці будуть значення стандартизованих коефіцієнтів.

Будуємо матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Комплексний ранговий показник кожного підприємства визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - \chi_{1j})^2 + (1 - \chi_{2j})^2 + \dots + (1 - \chi_{nj})^2}. \quad (2.7)$$

Найефективнішим вважається підприємство, комплексний ранговий показник якого розрахований за формулою (2.7), найменший, що означає найменшу відстань до еталону.

Ці методики можуть бути доповнені експертними оцінками важливості різних показників.

Так, наприклад, експертами можуть бути присвоєні поправочні коефіцієнти a_i , що встановлюють ступінь значущості, важливості кожного показника у формуванні рейтингової оцінки. Рівень коефіцієнта може бути вищим, якщо показник, на думку експерта, важливіший. Так, у групі показників, що характеризують результати діяльності підприємства, більш важливими можуть бути визнані показники рентабельності продаж, оборотності обігових коштів, рівня витрат, продуктивності праці, порівняно, скажімо, із показниками, що відображають рівень ефективності використання основних виробничих фондів (засобів).

Із застосуванням експертних оцінок формула комплексного рангового показника R_j матиме вигляд:

$$R_j = \alpha_1 \cdot \chi_{1j}^2 + \alpha_2 \cdot \chi_{2j}^2 + \dots + \alpha_n \cdot \chi_{nj}^2. \quad (2.8)$$

На основі отриманих рейтингових оцінок (R_j) визначається місце кожного підприємства за результатами господарювання. Перше місце займатиме підприємство, якому відповідає найвище значення показника, друге місце — підприємство, що має наступний результат і т.д. Останнє місце посяде підприємство, що матиме найменше значення рейтингового показника, тобто найгірші результати фінансово-господарської діяльності.

До позитивних сторін такого підходу у визначенні конкурентного статусу слід віднести комплексний багатовимірний підхід до оцінки такого складного явища як виробничо-фінансова діяльність підприємства. Крім того, метод враховує реальні досягнення усіх підприємств-конкурентів та ступінь їх близькості до показників підприємства-еталона, а також дозволяє кількісно виміряти ступінь надійності ділового партнера, ґрунтуючись на результатах його минулої та поточної діяльності. Слабкою стороною методу є те, що він не враховує здатність до стратегічних змін та якість майбутніх стратегічних рішень.

Варіантом методу комплексної порівняльної оцінки є метод, заснований на теорії **ефективної конкуренції**. За цим методом визначається комплексний показник конкурентоспроможності організації (далі — ПКО), визначений за системою конкретних показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. В основі методу лежить твердження про те, що ефективна робота підприємства означає ефективне використання ресурсів. Метод передбачає розрахунок чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, що характеризують:

- ефективність управління виробничим процесом;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товару;
- конкурентоспроможність товару.

Ефективність управління виробничим процесом визначається за показниками:

- що характеризують рівень витрат на виробництво (собівартість виробництва одиниці продукції або витрати на 1 грн доходу);
- ефективності використання основних виробничих фондів;
- рентабельності продукції;
- ефективності використання трудових ресурсів та рівня організації виробництва — продуктивність праці.

Оскільки для характеристики діяльності підприємства кожен з цих показників має різну важливість, для кожного з них може бути встановлений коефіцієнт важливості, значущості в межах від 0 до 1. Сума всіх коефіцієнтів за групою показників повинна дорівнювати 1.

Оскільки пряме застосування розрахованих показників в абсолютних одиницях виміру неможливе через те, що кожен з них має свої одиниці виміру, показники повинні бути трансформовані в коефіцієнти або показники динаміки.

До показників фінансового стану підприємства належать:

- показник незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (коефіцієнт автономії);
- показник платоспроможності, що характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань;
- коефіцієнт обіговості оборотних коштів.

Ефективність організації збуту та просування товару характеризує група показників: рентабельність продаж; коефіцієнт затовареності готовою продукцією (може бути визначений як відношення обсягу нереалізованої продукції до обсягу продаж); коефіцієнт використання (завантаження) виробничих потужностей, що теж певною мірою характеризує ділову активність підприємства; коефіцієнт ефективності реклами та

засобів стимулювання збуту, що визначається як відношення витрат на рекламу та збут до приросту обсягу реалізації:

$$K_{\text{рекл.}} = \frac{\text{Витрати на рекламу та збут, тис. грн}}{\text{Приріст обсягу реалізації, тис. грн}}.$$

Конкурентоспроможність товару як показник якості товару визначається експертним шляхом в балах або індексах. Базою для встановлення показника може бути найкраще співвідношення “ціна/якість”.

Комплексний показник конкурентоспроможності (ККО) визначається за розрахунком:

$$\text{ККО} = A_1 \cdot K_{\text{ЕВ}} \cdot A_2 \cdot K_{\text{фст}} + A_3 \cdot K_{\text{Езб}} + A_4 \cdot K_{\text{Т}}, \quad (2.10)$$

де A_1, A_2, A_3, A_4 — коефіцієнти вагомості кожного критерію, встановлені експертним шляхом; $K_{\text{ЕВ}}, K_{\text{фст}}, K_{\text{Езб}}, K_{\text{Т}}$ — коефіцієнти динаміки або рівня відповідно ефективності витрат, фінансового стану, ефективності збуту, конкурентоспроможності товару.

Конкурентні переваги — це будь-які фактори та заходи, що дозволяють фірмі перемагати, вистоювати в конкурентній боротьбі, привертати покупців та покращувати своє становище на ринку. Конкурентні переваги дозволяють фірмі мати рентабельність вище середньої для фірм цієї галузі або цього ринкового сегменту і завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що конкурентні переваги забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них більшу цінність (нижча ціна, вища якість тощо).

Конкурентні переваги М. Портер розділив на два види:

- переваги високого рангу (пов’язані з наявністю у підприємства хорошої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, впровадженням довгострокових науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (далі — НДПКР), розвиненого маркетингу, засновані на використанні найновіших технологій, сучасного менеджменту, тривалих зв’язків з покупцями, оскільки їх тривале збереження дозволяє досягти вищої рентабельності;

- переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини і т.п.) не такі стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

М. Портер запропонував два основні шляхи досягнення конкурентної переваги, на основі яких побудував **три класичні загальні стратегії**.

Загальними напрямками досягнення конкурентних переваг, за Портером, є:

- лідерство у зниженні витрат (цін);
- диференціація.

Названі стратегії запропоновані М. Портером у праці “Стратегія конкуренції” (1980). Вони носять універсальний характер. Особливості застосування стратегій можуть бути відображені у вигляді матриці (рис. 2.6).

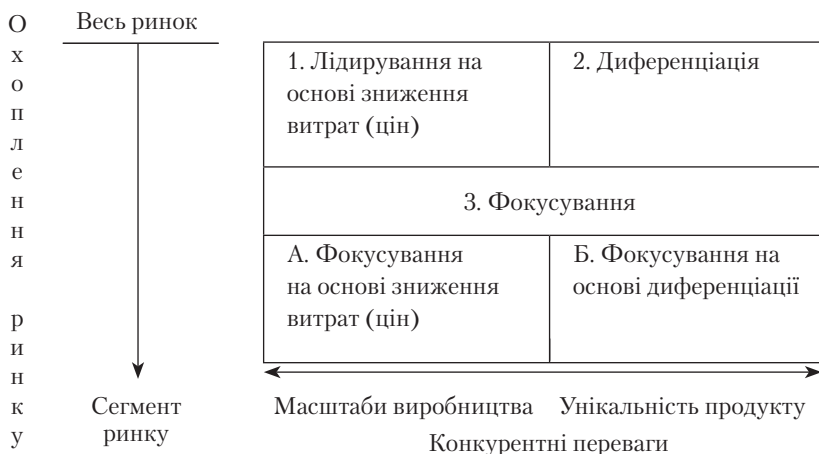


Рис. 2.6. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером

Вибір конкретної стратегії залежить від стратегічного потенціалу підприємства. Внутрішнє середовище підприємства визначає можливість здійснення обраної стратегії. Якщо стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції спрямовані на масовий ринок, то стратегії фокусування — на нішу (тобто сегмент) ринку (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Умови для вибору конкурентної стратегії за М. Портером

Конкурентні стратегії за М. Портером

1. Лідерство на основі зниження витрат (цін) — це агресивна внутрішня стратегія, спрямована на досягнення ефективності виробництва і контролю над витратами.

Ця стратегія можлива під час масового випуску стандартизованої продукції, дешевої, з відпрацьованими каналами збуту на ринках, де попит є еластичним за ціною.

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Йдеться про відносно низьку собівартість, порівняно з конкурентами, та орієнтацію на завоювання на цій основі більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію (З. Є. Шершньова, С. В. Оборська). Водночас низький рівень собівартості не обов'язково означає найнижчий рівень цін у галузі. Продукція підприємства-лідера може реалізовуватись за середньогалузевими цінами, що забезпечує виробникові надприбуток, який може бути спрямований у подальший розвиток виробництва.

Низький рівень витрат підприємства-лідера забезпечується завдяки оптимальним розмірам підприємства, використанню технологічних переваг великомасштабного виробництва, ре-

сурсозбереженню, високій продуктивності праці, здійсненню контролю над постійними витратами, недопущенню необґрунтованого розширення асортименту. Однак це не означає технічну відсталість підприємства чи низьку якість його продукції — навпаки, підприємство-лідер здійснює інвестиції в сучасне високопродуктивне обладнання, відслідковує технічні новинки, здійснює оптимізацію та раціоналізацію виробництва, що дозволяє йому користуватися перевагами масштабів виробництва.

Пріоритетна роль у цій стратегії належить виробництву, чим і пояснюється її внутрішня спрямованість. Відтак поза увагою підприємства залишаються споживчі настрої та уподобання, а тому можуть залишитися непоміченими різкі зміни в попиті споживачів. Тому найголовнішим ризиком цієї стратегії є небезпека втрати ринку.

Використання стратегії лідерства, за М. Портером, дозволяє отримати захист від п'яти сил конкуренції:

- компанія-лідер може вести наступальну цінову стратегію;
- підприємство краще захищене від диктату крупних поставальників, якщо джерело переваг — внутрішня ефективність;
- великі покупці рідко можуть збити ціну, нижчу рівня виживання;
- низькі ціни — додатковий бар'єр входу в галузь, що дає захист від нових (потенційних конкурентів);
- компанія-лідер за допомогою низьких цін може відгородити себе від товарів-замінників.

Передумовою використання цієї стратегії є наявність у галузі кривої досвіду (ефекту масштабності) і залучення більшого числа покупців, для яких ціна є визначальним фактором вибору.

У сьогоденні умовах у чистому вигляді стратегія практично не може бути застосована, оскільки досить складно знайти ринок або галузь, де товари були б уніфікованими, стандартизованими, тобто не мали б якісних відмінностей. Але лідерство у зниженні витрат може бути стратегічним орієнтиром для си-

ровинних галузей та ринків нафти, лісу, інших природних ресурсів.

2. Стратегія диференціації — спрямована на виробництво особливої продукції, яка є модифікацією основного виробу та призначена для споживачів, яких не задовольняє стандартна продукція і які готові платити за унікальність.

Диференціація означає виокремлення, відособлення товару на ринку з ряду аналогічних. Застосування стратегії можливе тоді, коли підприємство здатне забезпечити унікальність та більш високу цінність (порівняно з конкурентами) продукту для споживача з точки зору його методів збуту, післяпродажного сервісного обслуговування тощо.

Диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Якщо стратегія лідерства передбачає один шлях досягнення успіху — зниження витрат, і на цій основі — цін, то за стратегією диференціації способів досягнення успіху та закріплення підприємства на ринку може бути безліч: різноманітні моделі, розміри, дизайн, комплектність, особливі характеристики товару, виготовлення на замовлення тощо.

Застосування стратегії диференціації передбачає чітке розуміння споживчих потреб, знання власних можливостей підприємства, постійні інновації. Основою здійснення стратегії є наявність розвиненої служби науково-дослідних робіт і розробок, гнучкого виробництва, що забезпечує його модифікацію, розвиненої маркетингової служби для своєчасного розуміння споживчих потреб.

Саме диференціації сучасний ринок завдячує сучасним розмаїттям практично всіх товарів. Водночас ця стратегія створює низку переваг її використання і для виробників.

По-перше, диференціація дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції, “розійтись” виробникам по різних цінових сегментах, “нішах” ринку, користуючись прихильністю окремих груп споживачів, що дозволяє пом’якшити конкурентний тиск.

По-друге, затрати при диференціації мають другорядну роль, тому що, хоча собівартість виробництва продукції і зрос-

тає (порівняно зі стандартною), затрати компенсуються встановленням вищої ціни. У випадку вдалої диференціації, тобто визнання цінності продукції споживачем, він готовий платити за її унікальність, і додаткові витрати виробника окупаються. Вдала диференціація — шлях отримання прибутків вище середньогалузевого рівня, оскільки прихильність покупців до специфічних характеристик продукту, послуги або торгової марки знижує їх чутливість до ціни.

Недоліками стратегії можуть бути:

- небезпека імітації (підробки), що є характерною для багатьох виробництв, особливо відомих торгових марок. Полягає у втраті іміджу, частині ринку, доходу. Імітація тим більше небезпечна, що часто споживачі свідомі того, що купують підробку, але їх приваблює значно нижча ціна. Засобами боротьби з імітацією є захищеність патентами, ліцензіями, захист правовими методами;
- диференціація може виявитись невдалою, якщо підвищена ціна не покриває видатків на відмінні характеристики товару, а споживачі віддадуть перевагу іншій або стандартизованій продукції.

Розрізняють *чотири типи диференціації*.

Товарна (продуктова) диференціація — це пропозиція продукції з характеристиками чи дизайном кращим, ніж у конкурентів. Якщо основною продукцією підприємства є надання послуг, наприклад з перевезень, тоді основою товарної диференціації буде надання унікальних, диференційованих послуг.

Сервісна диференціація — це пропозиція різноманітних, вищого, порівняно з конкурентами, рівня послуг, супутніх основній продукції. До таких супутніх послуг належать: встановлення та монтаж обладнання, навчання та консультації клієнтів, гарантійне обслуговування та ремонт, строковість та надійність, висока якість доставки, збереженість товарного вигляду вантажів (при перевезеннях) тощо.

Диференціація персоналу — це наймання та тренінг персоналу, що здійснює свої функції роботи з клієнтами ефективно-

ше, ніж персонал конкурентів. Широко застосовується разом із сервісною диференціацією у сфері послуг.

Диференціація іміджу — це створення іміджу організації та/чи продукції, що з кращого боку відрізняє підприємство від конкурентів. При використанні диференціації іміджу може випускатися продукція під різними торговими марками для різних сегментів ринку. Диференціація іміджу — це спосіб встановлення довготермінової конкурентної переваги.

3. Стратегія фокусування — це стратегія вузької спеціалізації, що означає вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з чітко окресленим колом споживачів. Ця стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій, цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, якомусь аспекті діяльності. Вибір цієї стратегії залежить від можливості фірми обслуговувати вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами ефективніше, ніж конкуренти, які зорієнтовані на широкий спектр потреб.

Практичні напрями фокусування — ця або більш глибока диференціація продукції, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується, або одночасне досягнення і того, і другого. Тобто закономірності ті самі, що і для ринку взагалі.

На відміну від двох попередніх, ця стратегія заснована на вузькій області конкуренції всередині галузі, або ринковій ніші. Ринкова ніша — ситуація чи вид діяльності, спеціально призначена для певних індивідуальних властивостей і характеру. Ніша може бути визначена з точки зору географічної унікальності, спеціальних вимог до використання продукції або її особливих характеристик.

Причиною вибору такої стратегії може бути відсутність або нестача ресурсів, або важливіша — посилення бар'єрів входу в галузь чи на ринок. Така ситуація притаманна невеликим підприємствам, потенціал бізнесу яких обмежується і створює загрозу втрати прибутку.

Під час вибору стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат може скластися ситуація, коли на конку-

рентному сегменті підприємство досягає нижчих цін, порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю. Такий підхід захищає невеликі підприємства, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодовувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, яке обрало цей тип фокусування, все ближче наближатись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не прийнятно для великих підприємств.

Стратегія фокусування доцільна за умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, які мають специфічні потреби;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента ринку;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на ширшому сегменті ринку.

Велику роль у формуванні та пошуку ринкових ніш відіграє маркетинг. Вважається, що в будь-якій економіці, на будь-якому ринку є ринкові ніші. Щоправда, при нішевій орієнтації дослідники ринку відзначають наступну складність: як тільки визначена та освоєна певна ніша, одразу з'являються охочі працювати в ній, і, отже, конкуренція посилюється.

Перераховані тут три стратегії є базовими (за М. Портером). На думку Портера, організація у своїй діяльності повинна керуватися однією з них, бо інакше вона не матиме конкурентної переваги і матиме результати нижче середньогалузевого рівня. Такими є рекомендації Портера і відносно міжнародної конкуренції [*Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. — № 4: The Free Press, 1990. p. 40*].

Однак у працях сучасних маркетологів та спеціалістів із розвитку бізнесу зустрічаються й інші підходи до утворення конкурентних переваг, такі, як стратегія першопрохідця, або раннього виходу на ринок (фірма першою пропонує на ринку оригінальний товар або послугу), або стратегія оптимальних витрат (стратегія спрямована на досягнення високої якості, унікальних характеристик продукції та одночасної мінімізації

витрат). Досвід фірм, зокрема японських, що успішно працюють, підтверджує можливість поєднання стратегій диференціації та лідерства у зниженні витрат.

Питання для самоперевірки

1. Що таке системний підхід в аналізі діяльності підприємства?
2. Що таке діагностичний підхід та які методи діагностики ви знаєте?
3. Що розуміють під проблемою підприємства? Які існують типи проблем підприємства?
4. У чому сутність підходу М. Портера до діагностики діяльності підприємства?
5. Які ви знаєте підходи до аналізу діяльності підприємства, розроблені фірмою Мак-Кінсі?
6. Які основні показники характеризують досягнутий рівень розвитку підприємства?
7. Що розуміють під конкурентоспроможністю? Які аспекти вивчення конкурентоспроможності ви знаєте? Що таке показники і параметри конкурентоспроможності?
8. Які методи визначення конкурентоспроможності вам відомі?
9. Які джерела утворення конкурентних переваг виділені М. Портером? Дайте характеристику основних конкурентних стратегій за М. Портером.
10. Які висновки можна зробити на основі аналізу частки ринку підприємства?
11. Які види діяльності підприємства можна виділити за НП(С)БО 1? Які, на вашу думку, особливості формування системного підходу на основі національного законодавства в сфері бухгалтерського обліку?

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

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

Нормативно-правова база стратегічного аналізу

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

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

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

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

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

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

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

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

Створення нормативної бази стратегічного аналізу — це основа раціональної організації і планування діяльності підпри-

емств різних форм власності. Нормативна база стратегічного аналізу складається із системи норм і нормативів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

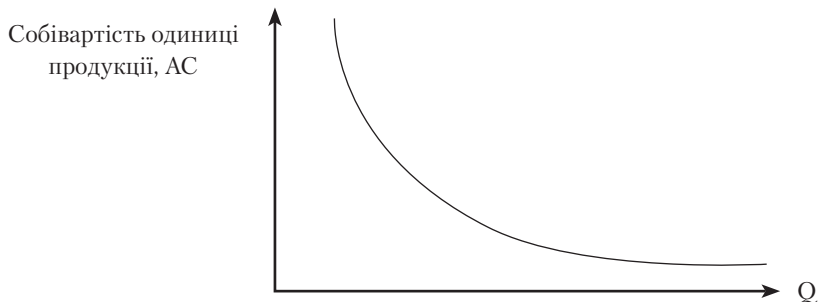
Найбільш точним є нормативний метод планування, суть якого полягає у тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Зрозуміло, що застосування цього методу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

Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу

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

1. Визначення ефекту масштабу та побудова кривої досвіду ґрунтуються на вивченні динаміки витрат на виробництво

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



де Q — обсяг виробництва в натуральних одиницях;

АС — витрати на одиницю продукції.

Рис. 3.1. Графічна інтерпретація ефекту масштабу (крива досвіду)

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

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

Дія ефекту масштабу підтверджується практично у кожному промисловому виробництві, і, хоча й здебільшого сто-

сується матеріальних виробництв, також ця закономірність, тобто зворотна залежність між обсягами діяльності і витратами на одиницю продукції, спостерігається і в нематеріальній сфері. Розробка стратегії на базі такого підходу означає орієнтацію на досягнення переваги у витратах. Водночас у сучасних умовах досягнення лідерства на ринку не обов'язково пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та зниженням витрат.

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

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

I — становлення (народження);

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

III — зрілість (можлива рання та пізня зрілість);

IV — спад, ліквідація.

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

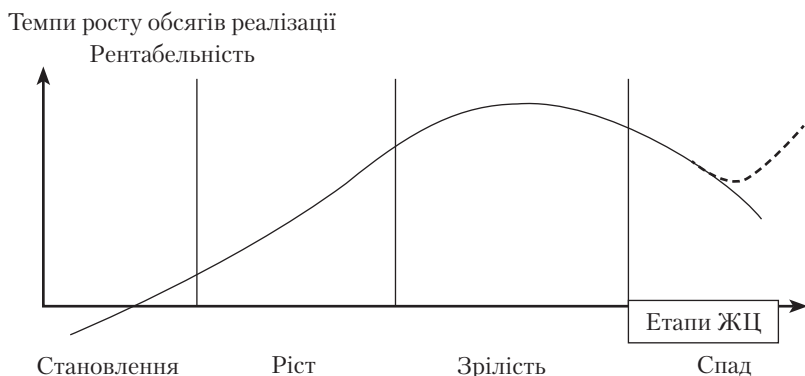


Рис. 3.2. Графічна інтерпретація життєвого циклу

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

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

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

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

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

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

3. *Проект PIMS* (англ. — *Profit Impact of Marketing Strategy* — вплив маркетингової стратегії на прибуток) — це не теоретична модель, а емпірична база даних, що реалізується Інститутом стратегічного планування у м. Бостоні (Коннектикут, США).

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

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

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

- рівень капіталомісткості (фондомісткості). Чим нижчий рівень цього показника, тим вищим є рівень рентабельності;
- відносна якість продукції (чим вищою є якість — тим вищою рентабельність);
- продуктивність праці (теж прямий зв'язок з рентабельністю, тобто зростання продуктивності праці забезпечує ріст прибутковості);
- конкурентна позиція бізнесу, що визначається як частка ринку. Збільшення обсягів продаж та частки ринку зумовлює ріст рентабельності;

- існування ефекту масштабу (або низькі витрати на одиницю продукції) також позитивно впливають на прибутковість;
- вертикальна інтеграція. В умовах стабільного ринку вертикально інтегровані структури мають вищий рівень рентабельності, що і пояснює рух в інтеграційних зв'язках за технологічним ланцюгом вперед або назад та створення вертикальних маркетингових систем (далі ВМС) в усьому світі (наприклад, у паливно-енергетичному комплексі, інших галузях);
- здатність до інновацій. Хоча в цілому лише невелика частина інновацій виявляється успішною, але в масі залежність між рівнем капіталовкладень в інноваціях та ростом рентабельності позитивна.

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

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

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

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання на-

гальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі (3.3).

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

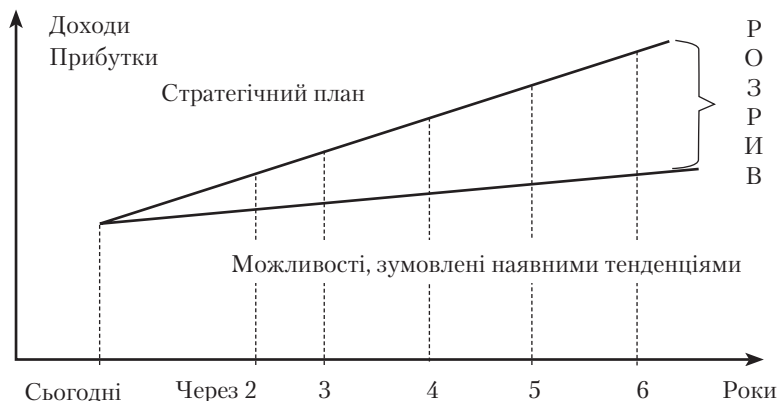


Рис. 3.3. Графічна інтерпретація аналізу “розриву”

Етапи здійснення аналізу розриву:

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

Специфічними заходами заповнення розриву можуть бути: перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності; розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; пошук нових можливостей зростання (оновлення

чи розширення асортименту; заповнення нових ринків); інновації різних типів; злиття, поглинання, реструктуризація або ліквідація окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

У цілому напрями заповнення розриву поділяються на три групи:

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

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

Це заповнення можна здійснити кількома способами, наприклад:

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

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

Питання для самоперевірки

1. Яка роль положень (стандартів) бухгалтерського обліку і аудиту фінансової звітності у виконанні стратегічного аналізу підприємства?
2. Для чого на підприємствах використовуються норми та нормативи?

3. Які напрями вдосконалення нормативного господарства на підприємстві ви можете запропонувати?
4. Які ви знаєте цільові орієнтири в діяльності підприємства? Що таке місія і навіщо слід визначати місію підприємства?
5. Наведіть приклади формування кредо, місії та корпоративної культури в діяльності українських підприємств.
6. Яка існує класифікація цілей діяльності підприємства?
7. Чим стратегічні цілі відрізняються від довгострокових?
8. Які методи проведення аналізу діяльності підприємства ви знаєте?
9. Охарактеризуйте традиційні методи виконання стратегічного аналізу.
10. Що таке функціонально-вартісний аналіз? Які особливості його застосування? За яких умов доцільно застосовувати функціонально-вартісний аналіз?
11. У чому полягає сутність “ефекту масштабу”? Що є джерелом “ефекту масштабу”? Яка роль “кивської досвіду” у прийнятті управлінських рішень?
12. Які ви знаєте варіанти застосування моделі життєвого циклу? Які особливості стратегій підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу? Наведіть приклади стратегій, типових для підприємств перших або останніх етапів розвитку.
13. Які основні фактори успіху підприємств, визначені за моделлю PIMS? Яка роль цієї моделі, на вашу думку, в обґрунтуванні стратегій українських підприємств?
14. Що таке “стратегічна прогалина” та яка роль “стратегічної прогалини” в плануванні діяльності українських підприємств?
15. Які етапи аналізу “розриву” ви знаєте? Що є метою застосування аналізу “розриву”? Які варіанти застосування аналізу “розриву” вам відомі?
16. Наведіть приклади застосування аналізу “розриву” (“стратегічної прогалини”).

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

1. Поняття виробничих одиниць.
2. Сутність і призначення портфельного аналізу.
3. Інструменти портфельного аналізу:
 - Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
 - Матриця GE — Мак-Кінсі;
 - Матриця ADL/LC;
 - Матриця І. Ансоффа та схема Абеля.

Поняття виробничих одиниць

Визначення виробничих одиниць та їх оцінка — один із поширених інструментів аналізу та вибору напрямів розвитку та росту підприємства, напрямів капіталовкладень, визначення перспектив розвитку та вкладу кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель.

Залежно від структури управління, що склалася на підприємстві, виробничою або бізнес-одиницею може бути окремий підрозділ підприємства, його філія, продуктова лінія або окремий продукт. Для великих диверсифікованих підприємств бізнес-одиницею може бути навіть окрема фірма, що входить до складу підприємства.

Як визначити бізнес-одиниці (стратегічні одиниці бізнесу) на підприємстві? Критерії виділення виробничих одиниць у стратегічні одиниці бізнесу (далі — СОБ) такі:

- підрозділ повинен безпосередньо працювати на ринку, а не обслуговувати інші підрозділи. Тобто не менше 60 % продукції, виробленої підрозділом, цехом, повинно бути реалізовано на ринку, а не бути напівфабрикатом для виробництва продукції іншими підрозділами;
- підрозділ або продукт повинен мати власних споживачів, конкурентів; керівництво підрозділу може здійснювати власну збутову чи маркетингову стратегію на ринку;

- підрозділ повинен працювати на основі обліку витрат, доходів та фінансових результатів; рентабельність окремих видів продукції повинна бути відомою.

Це важливий критерій, який дозволяє визначити поточну прибутковість і, відповідно, вклад кожного підрозділу у формування загального фінансового результату підприємства. Якщо невідомий результат, з яким працює кожний підрозділ, чи рентабельність окремих виробів, нічого не можна сказати про фінансові потоки, що існують всередині підприємства (корпорації), та визначити напрями їх перерозподілу.

СОБ в літературі з управління підприємствами (компаніями) називають стратегічними господарськими центрами (далі — СГЦ). Функцією СГЦ на рівні окремого підрозділу є бізнес-планування діяльності підрозділу. Термін СГЦ уперше був запропонований і використовувався Бостонською консалтинговою групою для аналізу результатів діяльності компаній “Дженерал електрик”.

Переваги виділення СГЦ:

- 1) СГЦ дозволяє точніше враховувати умови господарювання на рівні окремих крупних підрозділів, створює можливості для більш гнучкого пристосування підрозділів до споживачів, до зовнішнього середовища в цілому;
- 2) у рамках СГЦ скорочується час проходження основної інформації, прискорюється прийняття рішень;
- 3) існування СГЦ робить можливим ширшу участь працівників у плануванні діяльності підприємства.

Сутність і призначення портфельного аналізу

Останнім часом (з кінця XX ст.) на багатьох великих підприємствах (компаніях) функції стратегічного планування передаються у підрозділи, тобто відбувається децентралізація внутрішньокорпоративного планування.

Коли стратегічне планування в кінці XX ст. стало практичною діяльністю, його головним об’єктом виявилась диверсифікація діяльності підприємства. Адже з ускладненням проце-

сів та умов виробництва стало зрозуміло, що шляхом просто-го додавання нових видів діяльності не можна вирішити усіх проблем, що виникають. Тому з 70-х років увага розробників стратегій перемістилась на маніпулювання набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізується підприємство. Крім того, різні види діяльності підприємства все більше почали розходитись між собою за такими показниками, як перспективи подальшого росту, рентабельність та стратегічна позиція кожного з них на ринку.

Набір видів діяльності, здійснюваних підприємством, а також видів продукції, що випускається, прийнято називати *портфелем* підприємства. А інструментарій і методологію, що визначають напрями і способи оптимізації цього портфеля, — *портфельним аналізом*.

Портфельний аналіз — це аналіз господарської діяльності підприємства, що виконується з метою визначення найбільш прибуткових та перспективних напрямів (видів діяльності) чи проєктів, їх інвестування та скорочення, або призупинення інвестицій, у неприбуткові або неперспективні види діяльності чи проєкти.

Метою здійснення такого аналізу є досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямів діяльності (різних бізнесів), а інструментом досягнення такої мети є перерозподіл фінансових потоків між бізнес-одинацями компаній. Визначаючи напрями інвестування, види діяльності, продукти чи проєкти, які підприємство фінансуватиме, тим самим визначають напрями росту і розвитку підприємства. Призупиняючи інвестиції або забираючи кошти, деінвестуючи окремі види бізнесу, які підприємство визнало неефективними та безперспективними, тим самим здійснюють скорочення, а то й ліквідацію певних видів (направів) діяльності фірми.

Таким чином, на етапі портфельного аналізу здійснюється вибір напрямів росту та розвитку підприємства через визначення напрямів здійснення інвестицій та перерозподілу вну-

трішньокорпоративних грошових потоків. Власне кажучи, керівництво фірми вирішує питання “у кого взяти, кому дати”, тобто який із підрозділів чи продуктів слугуватиме джерелом коштів для розвитку інших.

В ідеалі портфель підприємства повинен бути збалансованим: не повинно бути ні надлишку, ні дефіциту фінансових коштів. У випадку нестачі ресурсів коштів підприємству доведеться користуватись позиками, за наявності надлишку — фінансові ресурси будуть недовикористовуватись (або використовуватись неефективно).

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару, крива “досвіду” (ефект масштабу) та база даних PIMS.

Концепція життєвого циклу передбачає, що продукти (товари), що знаходяться на зростаючому ринку, відчувають підвищену потребу в фінансових засобах для оновлення і зростання виробництва. Якщо темп росту невеликий (це має місце на зрілих та стагнуючих ринках), то товар не потребує значного фінансування.

Бізнес-одиниці, що мають великі обсяги реалізації, користуються перевагами ефекту масштабу, що означає зниження рівня витрат і, відповідно, зростання рівня рентабельності. Найбільший за обсягами продажу підрозділ матиме найвищу рентабельність і максимальні грошові потоки.

Емпірична база даних PIMS дає статистичний матеріал для обґрунтування цих теоретичних положень на практиці.

Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників-критеріїв. Причому один із них є зовнішнім показником, що відображає стан зовнішнього середовища — ринку, галузі, а інший — внутрішній, що характеризує положення самої СОБ (або СГЦ) на ринку або дає іншу внутрішню характеристику.

Ці матриці розроблені спеціальними консалтинговими (консультативними) фірмами і носять їхню назву; більшість з них

зараз є класичним інструментом аналізу діяльності компанії. У матрицях різних фірм можуть застосовуватись різні набори перемінних, рекомендації їх відрізняються, але всі вони є хорошим засобом вивчення та оцінки діяльності підприємства, а їх комплексне застосування дозволить менеджерам краще визначити напрями росту бізнесу.

Процес портфельного аналізу здійснюється за такою схемою:

1. Всі види діяльності підприємства розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ або СГЦ). СОБ можуть охоплювати один продукт, кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Якщо ж підприємство виготовляє лише один вид продукції або здійснює єдиний вид діяльності, портфельний аналіз може здійснюватись лише для обґрунтування рішення про диверсифікацію (урізноманітнення видів діяльності).
2. За різними методиками визначаються відносна конкурентоспроможність цих бізнес-одиниць та перспективи розвитку відповідних ринків. Кожна СОБ працює на певному сегменті ринкового середовища, що отримав назву стратегічної зони господарювання (СЗГ). Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу. СЗГ визначають такі фактори: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої задовольнятимуться потреби; споживачі, потреби яких задовольнятимуться; регіон. Організація повинна вирішити як діяти в обраній стратегічній зоні господарювання, щоб отримати найкращі результати. Визначити це допоможе вже не портфельний аналіз, а конкурентний у кожній СОБ.
3. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці; бізнес-одиниці з однаковими стратегіями об'єднуються в групи.
4. Керівництво оцінює бізнес-стратегії всіх підрозділів підприємства з точки зору їх відповідності корпоративній

стратегії, порівнюючи результат (прибуток) і ресурси, необхідні кожному підрозділу. На основі такого аналізу можливе прийняття рішення про корегування бізнес-стратегій.

Для проведення коректного та ефективного портфельного аналізу необхідна повна і надійна інформація про стан ринку, підприємства, його конкурентів.

Недоліком методики портфельного аналізу є використання даних про поточний стан бізнесу та ринку, які не завжди можуть бути екстрапольовані і дати відповідь про майбутнє середовище. Існує можливість похибок у суб'єктивних оцінках та прогнозах розвитку підприємства і зовнішнього середовища.

Інструменти портфельного аналізу

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Цей підхід пов'язує ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі.

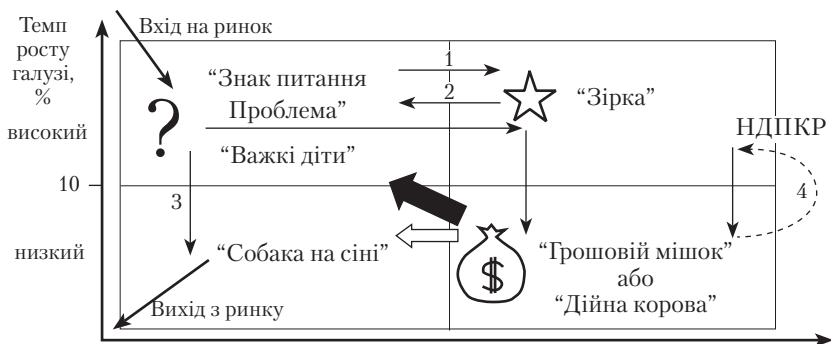
Матриця ґрунтується на критеріях темпу росту ринку (галузі) та відносній долі ринку, що належить бізнес-одиниці або нею контролюється.

Матриця БКГ “ріст / частка ринку” в основі має модель життєвого циклу товару, згідно з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії:

- вихід на ринок (товар — “знак питання” або “проблема”). Це нові продукти, що з'являються у зростаючих галузях, можуть бути перспективними, але потребують на цьому етапі істотної фінансової підтримки. Головне стратегічне питання щодо таких товарів: “Коли зупинити фінансування цих продуктів і вилучити їх із стратегічного корпоративного портфелю підприємства?” Якщо це зробити занадто рано — є небезпека втратити майбутню “зірку” (товар або торгову марку), тривале ж фінансування спричиняє неефективне використання коштів;

- ріст (товари-“зірки”). “Зірка” — це ринковий лідер, що знаходиться на піку свого продуктового циклу. Вони самі приносять достатньо коштів, щоб підтримувати значну частку ринку, що динамічно зростає. Ці продукти мають стратегічно привабливу позицію (велику частку ринку), доходи їх значні, але й високі витрати на підтримку своєї лідерської позиції (“зіркового” статусу), а тому чистий грошовий потік таких товарів достатньо низький, близький до нуля. Але, оцінюючи “зірки”, слід враховувати, що у портфелі корпорації важливі не лише поточні доходи, а й майбутні;
- на етапі зрілості, коли темп росту ринку уповільнюється, зірки стають “дійними коровами” чи “грошовими мішками”. Це продукти або підрозділи, що займають позиції лідера на ринку. Їх переваги в тому, що, не потребуючи значних інвестицій, ці підрозділи забезпечують значні позитивні грошові потоки. Слід, проте, зауважити, що конкуренція у зрілих стагнуючих галузях жорстка, а тому необхідні маркетингові зусилля для підтримки частки ринку та пошуку нових ринкових ніш;
- стадія спаду характеризується появою “собак на сіні” (або просто “собак”). Це підрозділ, що, не даючи віддачі, лише відтягує на себе фінансові ресурси. Такі бізнес-одиниці мають незначну частку ринку без можливостей росту, оскільки знаходяться в непривабливих галузях економіки (наприклад, через конкуренцію). Чисті грошові потоки таких СОБ нульові або від’ємні (тобто позикові). Якщо немає особливих причин для утримання “собак” (наприклад, товар може бути супутнім товару — “зірці”, або “собакою” може бути підрозділ гарантійного ремонту), від таких бізнес-одиниць слід позбавлятися.

Кожна бізнес-одиниця підприємства чи продукт потрапляє в один з квадратів матриці БКГ (рис. 4.1) відповідно до темпів росту галузі, в якій працює підприємство, і відносної частки ринку.



Цифрами позначені траєкторії за Ж.-Ж. Ламбенем:

1 – “послідовник”; 2 – “невдаха”; 3 – “посередність”; 4 – “новатор”.

➡ Напрями руху фінансових потоків між бізнес-одиницями (підрозділами)

Рис. 4.1. Можливості руху за матрицею БКГ

Залежно від етапу життєвого циклу, змінюється величина та напрям грошових потоків підприємства, розмір прибутку. Спочатку прибуток від’ємний, потім зростає, на етапі переходу від зрілості до спаду поступово знижується.

Велика частка ринку, порівняно з конкурентами, розглядається як індикатор бізнесу, що генерує позитивні грошові потоки як показник очікуваного потоку доходів.

Друга перемінна — темп росту галузевого ринку, заснована на прогнозах продаж продукції галузі та пов’язана з аналізом життєвого циклу галузі. Для прогнозування майбутніх фінансових потреб бізнес-одиниці можна залучити експертні оцінки.

У галузях з високими темпами росту необхідні значні капіталовкладення у дослідження та розробку нової продукції, рекламу, для того щоб досягти пріоритетної позиції на ринку та позитивних грошових потоків.

За матрицею БКГ портфель підприємства вважається збалансованим, якщо певна кількість нових перспективних товарів, що забезпечать майбутнє підприємства, врівноважена достатньою кількістю “грошових мішків”, що є джерелом фінансової підтримки “знаків питання”. На рис. 4.1. жирною стрілкою показано основний напрям фінансових потоків — від

“грошових мішків” до “проблем”. Перспективи вкладання капіталу для “дійних корів” у їхніх базових галузях дуже обмежені, ринки насичені, покупці знайомі з товарами, канали збуту контролюються, неосвоєних сегментів ринку практично не залишилось. В таких умовах сферою вкладання капіталу залишаються “знаки питання” (“важкі діти”), які часто потребують фінансової підтримки для забезпечення динамічного зростання.

Водночас надлишок нових товарів–“проблем” призводить до фінансових труднощів, а їх нестача — зумовить обмеження перспектив росту в майбутньому.

Надлишок “собак” вказує на можливий спад, навіть якщо поточні результати діяльності хороші. Крім того, “собаки” відтягують на себе ресурси, погіршуючи фінансовий стан підприємства в цілому.

І, нарешті, якщо у портфелі відсутні або мало “зірок”, це унеможливить в наступному отримання достатніх грошових надходжень, адже головним завданням “зірки” є перетворення в “грошовий мішок”.

Зв'язок бізнес-одиниць за матрицею БКГ з етапами життєвого циклу та можливими стратегіями подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Етапи життєвого циклу та можливі стратегії розвитку за підходом БКГ

Етапи життєвого циклу бізнес-одиниці			
Становлення	Ріст	Зрілість	Спад
Класифікація бізнес-одиниць			
“Знак питання” (або “Проблема, або “Важкі діти”, або “Дикі кішки”)	“Зірка”	“Дійна корова” або “грошовий мішок”	“Собака” (інколи “собака на сіні”)
Можливі стратегії			
Інвестувати, рости	Зростати, інвестувати в підтримку позиції	Інвестувати в інші бізнес-одиниці, розвиток на основі маркетингу, дослідження і роз- робки	Вихід з ринку

У цілому рекомендації портфельного аналізу за матрицею БКГ зведено у табл. 4.2:

Таблиця 4.2

Рекомендації Бостонської матриці

Види стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошовий потік	Можливі стратегії
<i>“Знак питання”, “Проблема”</i>	Низький, нестабільний, зростає	Від’ємний	Аналіз: “чи зможе СОБ піднятися до рівня “зірки”?”
<i>“Зірка”</i>	Високий, стабільний, зростає	Приблизно нульовий	Інвестиції у зростання
<i>“Дійна корова”</i>	Високий, стабільний	Позитивний, стабільний	Підтримка прибутковості, інвестиції в інші галузі
<i>“Собака на сіні”</i>	Низький, нестабільний	Приблизно нульовий	Ліквідація підрозділу / “збір урожаю”

Матриця БКГ створює підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій “зростання”, “стабілізації” та “виведення” з ринку окремих видів продукції.

Подальші дослідження портфеля бізнесів дозволили внести уточнення, вдосконалити матрицю БКГ. Так, французький маркетинголог Жан-Жак Ламбен запропонував траєкторії руху бізнес-одиниць клітинками матриці (на рис. 4.1 позначені цифрами), що наближають цей теоретичний інструмент до реалій життя:

- траєкторія “послідовника” (1). Це агресивна стратегія на-рощування частки ринку для перетворення “проблеми” в “зірку”;
- траєкторія “невдачі” (2). За недостатнього фінансування “зірка” втрачає лідерські позиції на ринку і стає “пробле-мою”;
- траєкторія “посередності” (3). Товару-“проблемі” не вда-ється збільшити свою частку ринку і він перетворюється в аутсайдера — “собаку”;

- траєкторія “новатора” (4). Інвестуючи в дослідження та розробки, науково-дослідні та проектно-вишукувальні роботи кошти, отримані від “дійних корів”, підприємство виходить на ринок з товаром-“зіркою”.

Поряд з очевидними перевагами — простотою, наочністю — матриця БКГ має низку недоліків, а саме: відсутність середніх позицій в оцінках; схематичність рекомендацій; ігнорування галузевих особливостей різних видів бізнесу. Крім того, критеріями тут виступають тільки дві характеристики: ріст і частка ринку, що збіднює можливості оцінки. Ці недоліки частково усунуті в інших моделях портфельного аналізу.

Матриця GE — Мак-Кінсі

Матриця Мак-Кінсі “Екран бізнесу” розроблена консультативною групою Мак-Кінсі для корпорації “Дженерал Електрик” на основі моделі PIMS. Матриця дев’ятисекторна, заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі (зовнішній фактор) та конкурентної позиції бізнесу (внутрішній фактор). Матриця дозволяє вирішити питання щодо майбутнього розвитку бізнесу, характеру та напрямку інвестицій.

На відміну від матриці БКГ, критерії, що застосовуються, — комплексні. Щоб визначити привабливість ринку чи стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), слід дати оцінку за кожним показником, що формують ці критерії, і визначити середньозважену оцінку.

Фактори, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище СОБ, поділяються на чотири групи (табл. 4.3):

Таблиця 4.3

Фактори привабливості ринку та стратегічного становища СОБ (фірми)

Привабливість ринку	Стратегічне становище
1	2
1. Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку, темпи його зростання, географічні переваги,	Частка ринку, що контролюється фірмою, темпи росту СОБ,

1	2
динаміка цін, чутливість до зміни цін, розміри ключових сегментів	характеристика асортименту продукції, ефективність системи маркетингу
2. Фактори конкуренції	
Рівень конкуренції на ринку, типи конкурентів та їх конкурентні переваги, чутливість до товарів-субститутів, ступінь і типи інтеграції фірм в галузі	Відносна частка ринку, конкурентні переваги фірми, її потенціал власний рівень інтеграції фірми
3. Фінансово-економічні фактори	
Бар'єри на вході і виході з галузі, ступінь використання виробничих потужностей в галузі, галузевий рівень рентабельності, ліквідності, капіталовкладень, галузева структура витрат (собівартості)	Рівень використання виробничих потужностей фірми, технологічний розвиток, рівень рентабельності, ліквідності, ліміт капіталовкладень фірми, структура затрат (собівартості продукції) фірми
4. Соціально-психологічні фактори	
Соціальне середовище, юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура, імідж підприємства, ефективність роботи співробітників

Підприємство повинно оцінити своє становище за кожним із наведених факторів і визначити його на трьох можливих рівнях — низькому, середньому, високому. На основі цієї оцінки підприємство визначає своє становище в одному з квадрантів матриці Мак-Кінсі (див. рис. 4.2).

Водночас, у матриці Мак-Кінсі можна знайти рекомендації щодо СОБ, які потрапили в будь-яку клітинку матриці, та шляхи розвитку і стратегічні альтернативи, такі як: пошук сегментів ринку; стабілізація; пошуки “ніш” або планове скорочення чи “збирання врожаю”.

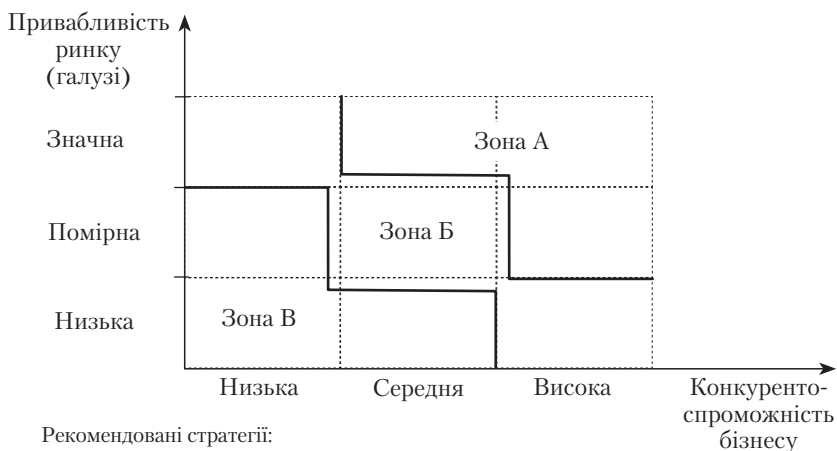
Матриця Мак-Кінсі, порівняно з матрицею БКГ, має такі переваги:

- 1) врахування більшого числа факторів розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;

- 2) застосування комплексних критеріїв оцінки позиції бізнес-одиниці на ринку;
- 3) існування проміжних позицій оцінки розвитку;
- 4) використання рекомендацій моделі на практиці давало кращі результати.

Недоліки моделі:

- матриця допомагає формувувати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку;
- не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;
- розмитість та поверховість критеріїв оцінки;
- занадто загальний рівень рекомендацій, труднощі вибору стратегій із можливих варіантів;
- суб'єктивність оцінок зумовлює можливі помилки.



Рекомендовані стратегії:

Зона А — Інвестувати, рости.

Зона Б — Вибіркові інвестиції, обмежене, помірне зростання.

Зона В — Діяльність без інвестицій, скорочення або вибіркове зростання за окремими напрямками, вихід з ринку, "збір урожаю".

Рис. 4.2. Матриця "Привабливість / конкурентоспроможність"

Приклад побудови матриці

1 крок. Оцінити привабливість галузі, для чого:

- а) обрати істотні критерії оцінки, ключові фактори успіху для певної галузі чи ринку;

- б) надати “вагу” кожному фактору за його значущістю (у відсотках);
- в) дати оцінку ринку за кожним із обраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до 5 (дуже привабливий). Оцінка “3” — середнє значення ключових параметрів;
- г) визначити зважену оцінку (рейтинг привабливості ринку даної СОБ).

2 крок. Оцінити “силу бізнесу” (тобто конкурентну позицію) за аналогічною схемою та визначити рейтинг конкурентної продукції СОБ.

3 крок. Визначити позицію кожної бізнес-одиниці за матрицею. Сукупність усіх бізнес-одиниць характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4 крок. Слід визначити майбутнє: оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища, майбутню привабливість галузі і стратегічну позицію СОБ. Можливий перегляд корпоративної місії, цілей та стратегії.

Матриця ADL/LC

Матриця ADL/LC (LifeCycle) — матриця відомої консультативної фірми Arthur D. Little — має ще назву “матриця балансу життєвого циклу” — ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, згідно з якою кожен підрозділ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Другим параметром матриці є конкурентна позиція бізнесу (підрозділу підприємства) на ринку.

Згідно з підходом ADL/LC підрозділ на ринку може займати одну з п’яти позицій:

- провідну (або домінантну). Таку позицію може займати тільки одна з фірм галузі, становище якої близьке до монопольного;
- сильну. Бізнес-одиниця незалежна від конкурентів, має значні конкурентні переваги, обсяг продаж у 1,5 раза більший, ніж у найближчих конкурентів, але позиція фірми далека від монополії, оскільки вона не має абсолютної переваги;

- сприятливу (помітну). Бізнес-одиниця є одним з лідерів ринку, але істотно не виділяється з-поміж конкурентів; перебуває у відносній безпеці, але має можливості покращання стану бізнесу;
- міцну. Фірма або бізнес-одиниця є лідером у ніші, але міцна позиція обов'язково означає вузьку нішеву спеціалізацію і відсутність шансів покращити становище;
- слабку. Бізнес має певні конкурентні переваги, але не може вижити самостійно.

Власне, може бути ще шоста позиція, нежиттєздатна, яка не розглядається матрицею, сильних сторін не має й мати не буде.

Матриця ADL/LC — це поєднання чотирьох стадій життєвого циклу та п'яти конкурентних позицій (рис. 4.3).

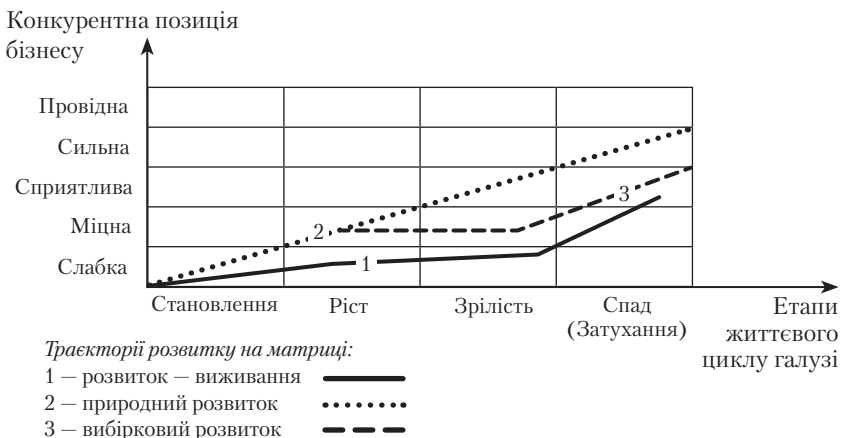


Рис. 4.3. Матриця ADL/LC “балансу життєвого циклу”

Усі види бізнесу позиціонуються на сітці двовимірної матриці ADL. Для кожної з клітинок матриці ADL/LC фірма пропонує рекомендації стосовно характеру і розміру прибутку, грошового потоку, характеру інвестицій та можливих стратегій розвитку. Крім того, для користування матрицею фірма ADL пропонує 24 уточнені стратегії, набір яких є унікальним вкладом фірми в методику стратегічного планування, кроком від стратегічного до оперативного планування. Змістом цих

конкретних кроків, можуть бути, наприклад, пропозиції щодо розширення асортименту, відкриття зарубіжних філій підприємства, нарощування виробничих потужностей, інші рекомендації щодо змін у поведінці підприємства у певних умовах.

Рекомендації матриці та уточнені стратегії подані у методичних вказівках до виконання контрольної роботи (с. 324—328 цього посібника).

Використання матриці ґрунтується на таких засадах:

1. СЗГ розрізняються за стадіями життєвого циклу.
2. Треба поділити СЗГ так, щоб “провал” в одній стратегічній зоні господарювання не призводив до загального “провалу” підприємства, досягти чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.
3. Оскільки прибутковість на різних етапах життєвого циклу різна, поєднання в портфелі підприємства різних СЗГ дозволяє досягти сумарної прибутковості підприємства.

Ця матриця особливо корисна для високотехнологічних галузей економіки, де життєвий цикл товарів є коротким і де потрібно вчасно застосовувати необхідну стратегію.

Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля

Матриця І. Ансоффа описує можливі стратегії зростання. Застосовується для вибору стратегічних альтернатив зростання фірми.

Можливі стратегії росту залежно від типів товарів, що випускаються фірмою, та ринків, на яких вона працює, описуються матрицею Ігоря Ансоффа (рис. 4.4).

Товар \ Ринок	Старий (освоєний)	Новий
	Старий (існуючий)	Новий
Старий (існуючий)	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 4.4. Матриця І. Ансоффа “Товар/ринок”

Стратегія вдосконалення діяльності (в інших джерелах — *стратегія глибокого проникнення на ринок*) застосовується для наявних товарів на існуючому ринку і спирається на заходи маркетингу. Метою стратегії є збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства, зростання доходу за рахунок раціоналізації виробництва та збуту, зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності діяльності на зростаючому та ненасиченому ринку. Стратегія не передбачає зміну товарно-ринкових позицій, реалізується за рахунок наявних товарів на освоєних ринках.

Варіантами стратегії інтенсивного зростання є:

- розвиток первинного і вторинного попиту (передбачає залучення нових покупців, користувачів продукції, нові можливості використання товару або частішого його використання);
- збільшення частки ринку за рахунок витіснення фірм-конкурентів і збільшення числа покупців за допомогою активних маркетингових дій, залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються продукцією конкурентів. Ця стратегія використовується на стадії зрілості ринку;
- придбання ринків через злиття та поглинання фірм-конкурентів;
- раціоналізація ринку передбачає фокусування діяльності на найбільш рентабельних ринкових сегментах, підвищення ефективності продаж.

Прикладами реалізації цієї стратегії є вжиття торгівельними мережами маркетингових заходів щодо збільшення обсягу і вартості покупок за рахунок преміювання певною кількістю балів за більші покупки, збільшення частоти споживання товарів (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного прийому їжі, “навіть, якщо ви просто випили кави”) тощо.

Товарна експансія — стратегія розробки нових та/або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продаж. Підприємство здійснює таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи ринкові ніші. Стратегія забезпечує мінімізацію

ризик, оскільки ринок знайомий; а також забезпечує збереження частки ринку в майбутньому.

Наступні альтернативи реалізації стратегії:

- додаткові споживчі характеристики товару;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції.

Базою стратегії є товарна політика підприємства та сегментація ринку.

Стратегія розвитку ринку (тобто ринкова експансія) направлена на пошук нових ринків або сегментів ринку для вже освоєних товарів, адаптацію наявних товарів підприємства до нових ринків збуту, спирається на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. Дохід забезпечується через розширення ринку збуту.

Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання наявного товару. Класичний приклад такої стратегії — позиціонування косметичної олійки для дітей “Jonson& Jonson” ще й як ефективного засобу для зволоження жіночої шкіри;
- 2) через вихід з наявним товаром на нові територіальні ринки. Ця широко використовувана стратегія також є різновидом стратегії освоєння нових сегментів ринку, з тією різницею, що в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку направлена на тривалішу перспективу, ніж попередня, пов’язана з більшими витратами на дослідження та розвиток каналів збуту, більш ризикована, але й прибутковіша в перспективі.

Стратегія диверсифікації передбачає одночасне освоєння нових видів продукції та нових ринків збуту. Стратегія є найдорожчою та найризикованішою, але й найприбутковішою в перспективі.

Причини диверсифікації можуть бути найрізноманітнішими; рішення про зміну галузі діяльності може бути зумовлене випадком або амбіціями керівництва, а також:

- бажанням зменшити або розподілити ризики (діяти за принципом “не тримати всі яйця в одному кошику”);
- бажанням піти зі стагнуючих ринків;
- отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях;
- тиском антимонопольного законодавства, що протидіє подальшому зростанню фірми в базовій галузі;
- можливістю збалансувати життєві цикли різних підрозділів у складі підприємства;
- можливістю ефективно використати надлишкові грошові потоки, що дає базовий бізнес, які не можуть бути вигідно вкладені на існуючому ринку.

Диверсифікація надає низку переваг підприємству: дозволяє отримувати додаткові прибутки, розподіляти ризики; отримати доступ до дешевих джерел сировини, інших ресурсів; набути додаткового досвіду і навичок менеджерам, можливість здійснювати “перехресне субсидування” (тобто доходи, отримані в одній галузі чи підрозділі, спрямовувати на розвиток інших).

Водночас диверсифікація має і притаманні їй недоліки — наприклад, розпорошення сил, притаманне саме диверсифікації; диверсифіковані підприємства мають низку проблем, пов’язаних з управлінням ними; диверсифікація може виявитись невдалою і замість бажаних прибутків принести збитки. Причини невдач можуть бути різні, наприклад відсутність досвіду, низький рівень компетенції у неосвоєних сферах бізнесу.

Тривимірна схема Абеля є розвитком уявлень Ансоффа про бізнес, графічно подана на рис. 4.5.

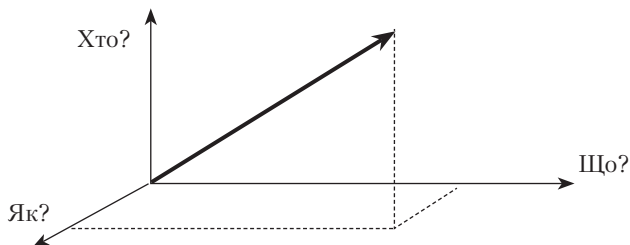


Рис. 4.5. Поле можливих стратегій (за Абелем)

Сутність підходу полягає у тому, що напрями росту бізнесу пропонується визначати, рухаючись у трьох вимірах за осями цієї схеми:

- 1 — групи покупців, які обслуговуються (хто?);
- 2 — потреби споживачів (що?);
- 3 — технологія, що використовується при розробці та виробництві продукту (як?).

Рухаючись за схемою Абеля, підприємство може визначити напрями свого розвитку — знайти інші сегменти ринку, інше використання продукції для задоволення виявлених споживчих потреб та визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва та збуту продукції.

Критеріями визначення та вибору нового бізнесу повинен бути синергійний ефект та відповідність області діяльності загальному напрямі діяльності фірми, щоб використати синергійний ефект у технології та маркетингу.

У результаті застосування наявної технології, розширення характеристик потреб набір можливих стратегічних напрямів бізнесу значно розширюється.

Як впливає із запропонованих інструментів аналізу бізнес-одиниць, портфельний аналіз є не лише методичним підходом до аналізу ситуацій, а й також надає набір можливих типових стратегій розвитку підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під бізнес-одиницею? Скільки бізнес-одиниць може бути на підприємстві? Які критерії виділення бізнес-одиниць?
2. У чому сутність портфельного аналізу? Що таке портфель підприємства? Які його складові?
3. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства?
4. Що є основою портфельного аналізу? Чи впливає обсяг реалізації продукції бізнес-одиниці на її оцінку та вибір стратегії розвитку?

5. Які інструменти портфельного аналізу вам відомі?
6. Як класифікуються бізнес-одиниці за методом Бостонської консалтингової групи (БКГ)? Які етапи розвитку (життєвого циклу) проходять підрозділи чи продукти згідно з підходом БКГ?
7. Які з особливостей оцінки бізнес-одиниць за методом Бостонської консалтингової групи ви вважаєте перевагами, а які — недоліками?
8. За яких умов портфель підприємства вважається збалансованим (за підходом БКГ)?
9. Чи є методика оцінки бізнес-одиниць, розроблена групою Мак-Кінсі, просто вдосконаленим підходом Бостонської консалтингової групи?
10. Які рекомендації до розвитку стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та характеру капіталовкладень визначені методом Мак-Кінсі?
11. Що таке багатофакторні критерії за методом Мак-Кінсі?
12. У чому особливості моделі оцінки бізнес-одиниць за методом ADL/LC? У чому унікальність цієї методики? Які особливості рекомендацій, запропонованих групою ADL/LC?
13. Які особливості застосування матриці І. Ансоффа? Які можливі стратегії розвитку пропонуються за цією матрицею? Від чого залежить вибір стратегій за матрицею Ансоффа?
14. У чому сутність підходу Абеля? Що розуміють під ефектом синергізму (ефектом синергії)?
15. Який зв'язок між конкурентними стратегіями і портфельним аналізом?
16. Які особливості та складнощі у використанні методів портфельного аналізу, на вашу думку, існують у практиці діяльності українських підприємств?

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва

1. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.
2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.
3. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.
4. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.
5. Фінансові та інформаційні ресурси.
6. Фактори ресурсозбереження, їх сутність

Стратегічні ресурси підприємства, їх види

Ресурси підприємства є основою утворення конкурентних переваг підприємства. Всі стратегічні ресурси підприємства (рис. 5.1) поділяються на дві групи:

- матеріальні;
- нематеріальні.

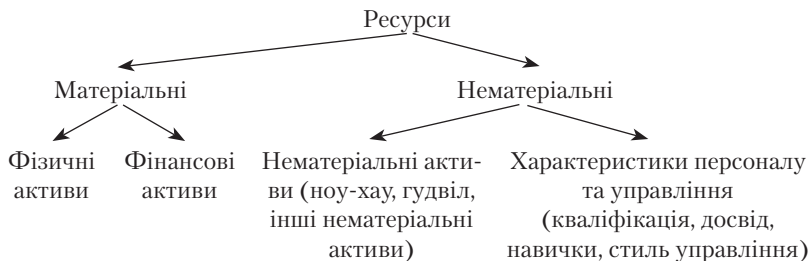


Рис. 5.1. Наявні ресурси підприємства

Зазвичай вивчення звітності підприємства дає можливість отримати уявлення про наявність та вартість ресурсів, їх структуру. Так, на основі вивчення балансу підприємства можна визначити наявність, вартість та рівень спрацювання основних фондів та нематеріальних активів. Водночас частина нематері-

альних ресурсів не відображається у фінансовій звітності підприємства. Такими ресурсами є персонал та його характеристики: досвід, навички, знання, кваліфікація, якість управлінських рішень, так званий “адміністративний ресурс”, тобто “зв’язки”.

Усі ці ресурси у поєднанні із стратегічним планами створюють стратегічний потенціал підприємства.

За роллю у виробничому процесі ресурси поділяються на:

- фінансові (до певної міри можуть замінити усі інші);
- інформаційні;
- трудові;
- матеріально-сировинні;
- паливно-енергетичні;
- технічні та технологічні.

Забезпечення ресурсами — важливий етап управління підприємством. Один із основних постулатів економічної теорії визначає безмежність суспільних потреб поряд із обмеженістю ресурсів для задоволення цих потреб. Обмеженість ресурсів означає, що будь-який ресурс існує у певному місці у визначеній кількості. Але в останні десятиліття людство зрозуміло, що практично всі ресурси на Землі дійсно обмежені і мають кінцеву величину. Підприємства зіткнулися із ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень, які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктової стратегії.

Ресурси на підприємстві можуть бути розподілені за такими групами: матеріально-сировинні, енергетичні (враховуючи їх важливість, вони можуть бути виділені в окрему групу), трудові, техніко-технологічні (основні засоби, технологія, нематеріальні активи), фінансові та інформаційні. Фінансові ресурси вважають найважливішими, оскільки вони до певної міри здатні замінити усі інші. Інформаційні та фінансові ресурси пов’язують усі інші ресурси, тому на схемі їх взаємозв’язку займають центральне місце (рис. 5.2).

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення підприємства має форму процесу закупівлі (для матеріальних ресурсів), найму (трудові ресурси), придбання чи оренди, лізингу (для основних засобів). При цьому фінансові ресурси,

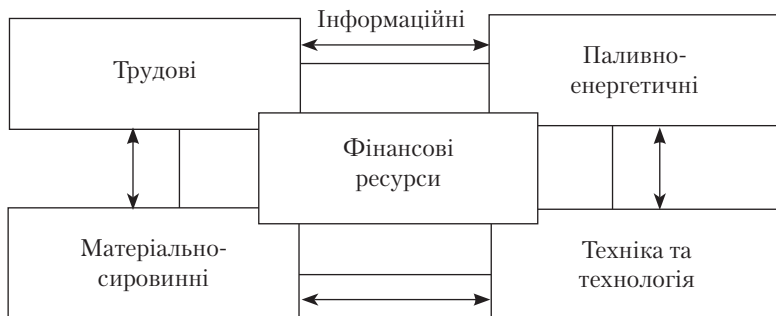


Рис. 5.2. Схема поєднання виробничих ресурсів підприємства

грошовий капітал перетворюються в один з елементів виробничого процесу. Потреба у кожному з видів ресурсів визначається на основі попередньо визначених портфельних стратегій, виробничих програм, залежно від потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції. Підприємство, залежно від сформованих виробничих планів, визначає кількість, якість, структуру необхідних ресурсів, ціни, терміни поставки та постачальників за окремими видами ресурсів. Формуючи план постачання, слід також взяти до уваги ситуацію, що склалася на ринку ресурсів та можливі її зміни.

Між продуктово-товарними та ресурсними стратегіями, метою розробки яких є формування ресурсного забезпечення, існує двосторонній зв'язок. Не лише потреби кінцевих споживачів “задають” зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливають на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій.

Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ під час розробки “портфельних” (продуктово-товарних) стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через “зони стратегічних ресурсів” (далі — ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників. Кожне підприємство працює з різними ЗСР, для кожної з яких розробляються окремі стратегії. Ресурсна стратегія у зоні стратегічних ресурсів — це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Через контроль і аналіз виконання планів і програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів здійснюється контроль і координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами підприємства.

Отже, ресурсні стратегії — це тип забезпечуючих стратегій, які визначають поведінку підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політику створення страхових запасів, системи розподілу і поповнення ресурсів.

Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами

Підприємства різних галузей економіки характеризуються різним рівнем матеріаломісткості (тобто рівнем матеріальних витрат у собівартості продукції). Підприємства обробних галузей, особливо харчової та легкої промисловості характеризуються високим рівнем витрат матеріальних ресурсів, порівняно з ними питома вага цих витрат у загальній величині витрат підприємств транспорту незначна, хоча й може коливатися залежно від специфіки діяльності транспортного підприємства.

Матеріальні ресурси підприємств класифікуються за такими групами: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо; запасні частини; купівельні напівфабрикати; малоцінні та швидкозношувані предмети; інші матеріальні цінності.

Поточну та перспективну потребу в матеріально-сировинних ресурсах підприємство визначає на основі:

- портфельних стратегій, які визначають основні види діяльності, що здійснюватимуться підприємством, необхідні типи та обсяги виробництва продукції;

- функціональних стратегій, що визначають потребу в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідного рівня резервів (або запасів) для забезпечення безперервного функціонування підприємства, якщо такий резерв потрібний;
- прогнозів та аналізу тенденцій створення та впровадження досліджень щодо нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- обґрунтування та впровадження раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- впровадження раціональних норм використання ресурсів та заходів їх економії.

Потреба в матеріальних ресурсах може бути розрахована наступними способами:

I спосіб — “нормативний”:

$$П_i = O_y \cdot H_i + З_{\text{пер.}} - З_{\text{поч.}}, \quad (5.1)$$

де $П_i$ — потреба в i -му виді матеріального ресурсу; O_y — обсяг виробництва продукції y -го виду, що передбачений планом; H_i — рівень витрат i -го виду сировини (матеріалів) на одиницю y -ї продукції (або на 1 грн чи 1 тис. грн продукції); $З_{\text{пер.}}$ — нормативний перехідний виробничий запас ресурсу на кінець періоду, необхідний для забезпечення безперервного виробництва; $З_{\text{поч.}}$ — запас даного виду ресурсу на початок планового періоду.

II спосіб — метод динамічних коефіцієнтів, за допомогою яких корегують фактичні дані минулих років:

$$П_{\text{пл}} = M_{\text{факт.}} \cdot K_{\text{обсягу}} \cdot K_{\text{норм.}}, \quad (5.2)$$

де $M_{\text{факт}}$ — фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період; $K_{\text{обсягу}}$ — коефіцієнт зростання / зменшення обсягу виготовлення продукції в плановому періоді порівняно з попереднім; $K_{\text{норм}}$ — коефіцієнт збільшення / зменшення норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими заходами зниження норм витрачання сировини чи матеріалів.

Залежно від важливості та ролі кожного виду матеріальних ресурсів у виробничому процесі можуть бути застосовані різні підходи до змісту стратегій ресурсного забезпечення:

- комплексні (ресурсна стратегія для всього підприємства);
- стратегія для групи матеріалів;
- окрема стратегія для кожного стратегічно важливого виду сировини або матеріалів.

Ступінь забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами визначають як в цілому, так і за кожною групою ресурсів та в розрізі окремих найменувань. На підприємстві функцію своєчасного і повного забезпечення матеріальними ресурсами виконує відділ матеріально-технічного постачання, складські і транспортні служби за участю планового, технічного відділів, адміністрації підприємства.

У випадку виявлення недопостачання, яке зашкодило ритмічному процесу виробництва, слід встановити причини та виявити винних. Причинами недопоставок можуть бути невдале складання плану постачання, прорахунки в обсягах потреби і термінах поставок, провина постачальників.

Далі потрібно проаналізувати якість придбаних матеріалів, комплектність постачання, дотримання передбачених угодами термінів і ритмічність поставок. Комплектність поставки означає наявність усіх необхідних для виробничого процесу найменувань ресурсів у кількості, що відповідає плановій потребі. Комплектність встановлюється заліковим методом. Відсутність або нестача хоча б одного із видів матеріалів можуть зумовити невиконання виробничої програми, неритмічність виробництва або призвести до змін в асортименті продук-

ції, що може знизити конкурентоспроможність підприємства (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Рівень забезпеченості потреб підприємства матеріальними ресурсами

Найменування матеріалів	Планова потреба, т	Фактична наявність, т	Виконання плану, %	Зараховано у забезпечення планової потреби, т	Виконання плану за номенклатурою, %
Балки і швелери	250	286	113,2	250	100,0
Сталь низько-сортна	29	14	48,3	14	48,3
Заготовка ковальська	152	134	88,2	134	88,2
Сталь листова двошарова	425	468	104,9	425	100,0
Чавун ливарний	200	168	84,0	168	84,0
Разом	1056	1070	101,3	991	93,8

У наведеному прикладі план за обсягом постачання підприємства матеріальними ресурсами виконаний у повному обсязі, перевиконання плану складає 1,3 %. Але за номенклатурою товарно-матеріальних цінностей виконання плану склало лише 93,8 %, тобто потреба у матеріалах у розрізі окремих найменувань не забезпечена на 6,2 %. Отже, має місце некомплектність постачання.

$$\text{Виконання плану, \%} = \frac{\text{Зараховано у виконання плану}}{\text{План}}, \quad (5.3)$$

тобто

$$\frac{991 \text{ т}}{1056 \text{ т}} \cdot 100 \% = 93,8 \%$$

Певним показником, що характеризує дисципліну поставок, є сума штрафних санкцій, сплачених постачальниками або пред'явлених ними підприємству.

Основою аналізу наявних складських запасів матеріальних ресурсів повинна бути політика підприємства щодо формування запасів.

Слід зазначити, що з приводу виробничих запасів існують різні підходи. Так, європейська система організації виробництва передбачає створення страхових, поточних та інших видів резервів, метою формування яких є забезпечення сталої роботи підприємства, максимально повне завантаження виробничих потужностей, захист від форс-мажорних обставин тощо.

А от за японською системою організації виробництва постачання може здійснюватись “з коліс”, запаси можуть бути практично відсутні (крім операційного запасу на один робочий день (зміну)). Вважається, і з цим важко не погодитись, що надмірні запаси відволікають фінансові ресурси та призводять до не-ефективного їх використання, а також зумовлюють зайві витрати на зберігання запасів, оренду приміщень, створення системи обліку та управління запасами.

На рис. 5.3 наведено Матрицю “значущість ресурсу / доступність ресурсу”, що відображає різні підходи підприємств щодо політики забезпечення ресурсами.

		<i>Складнощі в забезпеченні ресурсами</i> →		
		Низькі	Середні	Високі
Вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства ↑	Високий	→	→	?
	Середній	→	?	!
	Низький	?	!	!

Умовні позначення: ! — зона небезпеки; ? — зона попередження; → — зона шансу

Рис. 5.3. Матриця “Доступність ресурсу / Значущість ресурсу”

Очевидно, найкращим є компромісний варіант, згідно з яким запасів матеріальних ресурсів, що знаходяться в “зоні шансу”, можна не створювати і здійснювати постачання “з коліс” за принципом “Just in time” (“точно в строк”), а певне складування у вигляді “буферних запасів” доцільне для компенсації недоліків у постачанні дефіцитних, важкодоступних, але вкрай

важливих для підприємства матеріально-сировинних ресурсів, розташованих у “зоні небезпеки” (позначена на матриці знаком оклику (!).

Запаси стосуються не лише “вхідних” потоків підприємства, вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й функція управління складським господарством, що передбачає розміщення та використання складів, формування системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

У процесі аналізу дається оцінка загальної величини складських запасів, динаміки їх залишків, комплектності, наявності непотрібних та зіпсованих матеріалів і сировини (за даними інвентаризації), умов збереження запасів.

Критерієм оцінки величини запасів є нормативи, що розраховуються за групами та окремими видами матеріалів. Вони мають не лише грошове і натуральне вираження, а й обчислюються в днях запасу. Нормативи розраховуються залежно від планової потреби на виробництві в тому чи іншому виді матеріалів; нормативи можуть або встановлюватись галузевим органом управління (міністерством, відомством), іншою структурою, якій підпорядковане підприємство, або можуть розроблятися самим підприємством, тобто нормативи можуть бути *рекомендованими і розрахунковими*.

Розглянемо приклад аналізу відповідності фактичних запасів у вартісних та фізичних одиницях нормативу запасів (див. табл. 5.2).

За аналізованими даними, фактичний запас сировинно-матеріальних ресурсів становить 243,75 тис. грн, що за визначеної виробничої потреби становитиме 5 днів. За нормативами запас ресурсів повинен становити 316,5 тис. грн або близько 6,5 днів. Отже, в цілому складських запасів недостатньо для виробництва; водночас за окремими найменуваннями (щебінь, підшипники) спостерігається надлишок відносно нормативів.

Так, враховуючи виробничі потреби, наднормативні запаси щебеню складають 1 день (або 17,2 тис. грн), по підшипниках — 11 днів (або 42,8 тис. грн). У найбільшому дефіциті — гіпсові плити (наявних запасів вистачить лише на 1 день роботи), трохи більше гумових ущільнень, алебастру (вистачить приблизно на 2 дні роботи).

Аналіз складських запасів підприємства

Таблиця 5.2

Найменування матеріалів	Планова потреба		Фактичний запас		Норматив запасу			Відхилення від нормативу	
	т	ціна, грн/т	тис. грн	дні	тис. грн	дні	тис. грн/день	тис. грн	у днях
Гіпсові плити	10	250	2,75	1,1	25	10	2,5	-22,25	- 9
Алебастр	5	2000	21,5	2,2	50	5	10	-28,5	- 3
Щебінь	50	400	117,2	6	100	5	20	+17,2	+ 1
Гумове ущільнення	1	13000	22,0	1,7	104	8	13	-82,0	- 6,3
Підшипники різні	0,03	125000	80,3	21,4	37,5	10	3,75	+42,8	+11,4
Разом	535,03	X	243,75	5	316,5	6,4	49,25	-72,75	-1,4

Невиконання (або недотримання) нормативів спричиняє неритмічність виробництва, водночас зайві (наднормативні) запаси відволікають виробничі приміщення, фінансові ресурси та погіршують фінансовий стан підприємства.

Ефективність використання матеріальних ресурсів визначається показником матеріаловіддачі, який показує скільки гривень доходу отримує підприємство на кожну гривню витрачених матеріальних ресурсів. Обернений до матеріаловіддачі показник матеріаломісткості дає характеристику виробленої продукції й істотно залежить від галузі виробництва. Для розрахунку цих показників можна використати звітні дані форми 2 “Звіт про фінансові результати”.

Матеріаловіддача розраховується за формулою:

$$M_{\text{від.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Матеріальні витрати}}. \quad (5.4)$$

Формула для розрахунку *матеріаломісткості*:

$$M_{\text{містк.}} = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} = \frac{1}{M_{\text{від.}}}. \quad (5.5)$$

Для високоефективного виробництва характерний показник матеріаловіддачі, що перевищує одиницю, при цьому рівень матеріаломісткості повинен бути нижчим за одиницю. Це означає, що з 1 грн матеріальних витрат за умов ефективного використання матеріальних ресурсів отримують більше 1 грн доходу, а у кожній гривні доходу міститься менше, ніж 100 коп. матеріальних витрат. Зростання матеріаловіддачі та зниження матеріаломісткості оцінюють позитивно.

В обслуговуючих галузях (торгівля, транспорт, інші галузі сфери обслуговування) показник матеріаломісткості найчастіше є низьким; зазвичай у кожній гривні доходу міститься не більше 20 коп. матеріальних витрат. Відповідно, в цих галузях високі показники матеріаловіддачі, що становлять кілька гривень доходу в розрахунку на 1 грн матеріальних витрат. Водночас у переробних галузях (легка, харчова промисловість) витрати сировини та матеріалів на 1 грн доходу складають до 80 коп., а іноді й більше. Показники матеріаловіддачі тут зазвичай трохи перевищують 1 грн.

Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства

Існує тісний зв'язок між технічним рівнем виробництва та виробничими стратегіями. Прогресивна технологія та високопродуктивне обладнання забезпечують реалізацію товарно-продуктових стратегій, постачання ринку якісною продукцією і реалізацію конкурентних переваг, водночас технічна відсталість спричиняє обмеження подальшого розвитку підприєм-

ства. Кількість, структура, види обладнання та інших основних засобів визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню варіантну форму — основні засоби (основні фонди) (і в цьому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі засоби поділяються на будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та механізми, устаткування (силове і робоче), транспорт і т. п. — відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів. Забезпеченість технікою та іншими основними засобами визначається у натуральному виразі під час прийняття рішень щодо будівництва нових, заміни та реконструкції наявних.

Сукупність технічних засобів, технологій, ноу-хау та інших технічних знань становить **технічний потенціал підприємства**. Забезпеченість та рівень прогресивності обладнання та технологічних процесів є складовою організаційно-технічного рівня підприємства. Організаційно-технічний рівень — поняття комплексне, за допомогою якого характеризують ступінь використання досягнень науково-технічного прогресу у виробничому процесі. Реалізація досягнень науково-технічного прогресу на господарському об'єкті виражається в освоєнні нових видів продукції, підвищенні якості товарів, запровадженні прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва, наукової організації праці, удосконаленні управління та організації виробництва.

Організаційно-технічний рівень оцінюється за допомогою системи показників, які характеризують окремі його напрямки. Систему показників можна поділити на дві групи. Показники першої групи характеризують науково-технічний рівень виробництва, другої — організаційний рівень. Принципова схема показників організаційно-технічного рівня зображена на схемі (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Схема взаємозв'язку показників організаційно-технічного рівня підприємства

Науковий потенціал виробництва характеризується кількістю впроваджених у виробничому процесі науково обґрунтованих норм витрат та норм виробітку, що дозволяє ефективніше використовувати виробничі потужності, матеріальні та трудові ресурси.

Показники рівня технології оцінюють з метою вивчення ступеня його прогресивності, виявляють технічні та організаційні фактори, що призвели до негативних результатів, розробляють основні заходи щодо вдосконалення технології виробництва. Основним показником рівня технології на виробництві є частка продукції, виготовленої за прогресивною технологією.

Показниками прогресивності технологічних процесів у промисловості є такі:

- частка прогресивних технологічних процесів, що застосовуються на підприємстві;
- частка обслуговуючого та допоміжного виробництва;
- рівень спеціалізації, кооперування та концентрації виробництва, частка технологічних процесів, винесених на аутсорсінг;
- тривалість виробничого циклу;
- підвищення ритмічності виробництва;
- зниження трудомісткості одиниці продукції чи обсягу роботи.

Ступінь інтенсивності технологічних режимів визначається скороченням тривалості технологічних операцій та виробничого циклу. Для оцінки рівня технології використовують також такі показники, як технологічна собівартість одиниці продукції та її технологічна трудомісткість. Показники рівня технології порівнюють у динаміці, а також з різними варіантами технологічних процесів.

Рівень технології тісно пов'язаний із станом технологічної дисципліни, а також залежить від організації контролю, застосування його прогресивних методів.

Ефективність удосконалення технології виявляється у зниженні трудо- та матеріаломісткості, рівня собівартості продукції тощо.

Рівень техніки характеризується системою показників, пов'язаних з озброєністю праці, ступенем механізації і автоматизації, станом та структурою основних засобів.

Аналіз рівня техніки полягає у визначенні окремих показників та оцінки їх динаміки порівняно з попереднім періодом та з рівнем інших (аналогічних) або кращих підприємств. Окремими показниками технічного рівня для промислових підприємств є такі:

- рівень автоматизації та механізації виробничих процесів, збільшення пропускної та перевізної здатності окремих напрямків, нарощення виробничих потужностей, підвищення якості та експлуатаційної надійності конструкцій та інших технічних об'єктів;
- підвищення коефіцієнта використання потужності обладнання;
- впровадження та освоєння нової прогресивної техніки, зокрема засобів автоматики, телемеханіки, контрольно-вимірювальної техніки тощо.

На виробничих підприємствах до показників технічного рівня належать показники озброєності праці: фондоозброєність, забезпеченість виробничою площею на одного робітника, енергоозброєність та електроозброєність праці. Розрізняють загальну і технічну фондоозброєність праці робітників.

Загальна фондоозброєність праці характеризує рівень оснащення працівників, які зайняті в сфері матеріального виробництва, основними виробничими фондами. Вона визначається відношенням їх середньорічної балансової вартості до середньооблікової чисельності працівників.

Технічна озброєність праці — відношення вартості машин та обладнання до чисельності робітників у найбільшу зміну. Забезпеченість робітників виробничою площею визначається відношенням загальної корисної площі цехів та дільниць до кількості робітників у найбільшій зміні.

Енергоозброєність праці характеризує зв'язок витрат живої праці з виробничим споживанням енергії (теплової, механічної

та електричної). Її визначають відношенням сумарно спожитої енергії в кВт-год до кількості відроблених всіма робітниками людино-годин.

Електроозброєність робітників розраховують діленням сумарної потужності механічних двигунів, електродвигунів та електроапаратів на кількість робітників у найбільшій зміні.

Ступінь механізації та автоматизації виробництва характеризується такими показниками: ступенем охоплення робітників механізованою працею; рівнем механізації праці; рівнем механізації робіт (виробництва); коефіцієнтом автоматизації праці (виробництва).

Ступінь охоплення робітників механізованою працею визначається відношенням кількості робітників, зайнятих механізованою працею, до загальної кількості робітників.

Рівень механізації (автоматизації) праці — це відношення часу, витраченого на виконання робіт механізованим (автоматизованим) способом, до загальної кількості витраченого робочого часу.

Рівень механізації робіт визначається відношенням обсягу робіт, виконаних механізованим способом, до загального обсягу робіт.

Коефіцієнт автоматизації робіт (виробництва) — це відношення обсягу продукції, виготовленого на автоматичному обладнанні, до загального обсягу випуску відповідної продукції.

Стан та структуру основних засобів характеризують такі показники: коефіцієнт спрацювання; питома вага активної частини основних фондів; коефіцієнт оновлення та вибуття і віковий склад обладнання; питома вага автоматичного, високопродуктивного, модернізованого та морально застарілого обладнання.

Технічний рівень аналізують у динаміці за роками та оцінюють виконання плану за звітний рік.

Для виявлення ресурсів підвищення ефективності виробництва показники його технічного рівня порівнюють з показниками аналогічних підприємств.

Організаційний рівень на підприємстві характеризується такими комплексними показниками як рівень організації виробництва, рівень організації праці та рівень прогресивності управління виробництвом.

Для визначення цих комплексних показників розраховують відповідні часткові показники. Так, рівень *організації виробництва* характеризується такими показниками, як коефіцієнт безперервності виробництва, тривалість виробничого циклу основних видів продукції, коефіцієнт ритмічності випуску продукції, сезонність, рівень браку, рівень концентрації, спеціалізації, комбінування виробництва.

Покращання рівня організації виробництва супроводжує:

- прискорення та скорочення часу проходження повних технологічних циклів виробництва;
- покращання ритмічності виробництва, що визначається однаковою кількістю продукції, виробленої за рівні періоди робочого часу;
- згладжуванням (вирівнюванням) сезонності виробничого процесу;
- зниженням рівня браку (обсягу втрат від виробничого браку до виробничої собівартості продукції).

Для характеристики рівня організації праці застосовують показники, що характеризують ступінь розподілу і кооперації праці членів трудового колективу, тобто коефіцієнти використання робочого часу, трудової дисципліни, безпеки праці; показники важкості праці; охоплення технічно обґрунтованими нормами; застосування раціональних прийомів праці, організації робочих місць тощо.

Коефіцієнт використання робочого часу визначають відношенням величини продуктивно використаного робочого часу за відповідний період (у годинах) до потенційного фонду робочого часу працівників підприємства.

Рівень трудової дисципліни визначається на основі встановленої кількості порушень трудової дисципліни; рівень безпеки праці — через встановлену кількість випадків травматизму:

$$K_6 = 1 - T / P, \quad (5.6)$$

де K_6 — коефіцієнт безпеки праці; T — кількість випадків травматизму та профзахворювань; P — середньооблікова чисельність робітників (працівників).

Важкість праці характеризується питомою вагою ручної праці (або важкої ручної праці), що встановлюється відношенням витрат ручної праці до виробничої трудомісткості продукції (або як частка чисельності робітників, праця яких оплачується за підвищеними ставками у зв'язку з несприятливими умовами праці, у загальній чисельності працюючих).

Коефіцієнт організації робочих місць визначається як відношення фактичної кількості виконавців, робочі місця яких повністю забезпечені пристроями, оргтехнікою, робочими меблями, устаткуванням до кількості виконавців, робочі місця яких повинні бути обладнані відповідним устаткуванням.

Рівень організації праці підприємства характеризують такі показники:

- технічна та енергетична озброєність праці;
- продуктивність праці (визначають зростання цього показника за рахунок заходів підвищення технічного рівня виробництва);
- зміна питомої ваги працівників, що працюють за технічно обґрунтованими нормами;
- зміна питомої ваги працівників, що виконують роботу повністю механізованим способом;
- зниження частки робітників, зайнятих ручною працею, зокрема на підйомно-транспортних, вантажно-розвантажувальних та складських роботах;
- зростання чисельності працівників, охоплених прогресивними формами організації праці.

Метою *аналізу рівня управління виробництвом* є виявлення можливостей вдосконалення управління, економії витрат на утримання управлінського апарату, а головне — підвищення на цій основі ефективності роботи системи, що ним управляється.

До найзагальніших показників рівня управління належать: коефіцієнт ефективності управління; кількість робітників у розрахунку на одного службовця (або працівника апарату управління); питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності; рівень централізації управлінських функцій; рівень технічної озброєності працівників управлінського апарату; рівень механізації управлінської праці тощо.

Відношення витрат на управління виробництвом до суми отриманого доходу характеризує коефіцієнт ефективності управління.

Рівень централізації управлінських функцій визначається відношенням чисельності управлінського персоналу центрального органу управління до всього управлінського персоналу об'єднання (підприємства).

Рівень технічної озброєності управлінських працівників визначається відношенням вартості технічних засобів, управлінської праці до кількості працівників управління, а рівень механізації управлінської праці — відношенням обсягу робіт, виконаних з використанням технічних засобів, до загального обсягу управлінських робіт (у годинах).

Загальними показниками, що характеризують вдосконалення організації управління є:

- зміна структури органів управління та чисельності працівників у них;
- постановка планування та облікової роботи;
- показники якості продукції;
- якість допоміжних та обслуговуючих виробництв;
- впровадження комплексних систем контролю та оцінки якості продукції і роботи;
- показники соціально-культурного розвитку колективу підприємства та покращання умов праці і побуту.

Для узагальнюючої оцінки рівня організації виробництва, праці та управління використовують інтегральний показник, який визначається як середня геометрична окремих показників рівня організації виробництва, праці та управління:

$$y = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot \dots \cdot K_n}, \quad (5.7)$$

де K_1, K_n — окремі показники; n — кількість цих показників.

Показники рівня організації виробництва, праці та управління аналізують у динаміці, а також порівнюють досягнутий рівень на підприємстві з показниками аналогічних або споріднених підприємств, виробництв, підрозділів.

Заключною частиною аналізу організаційно-технічного рівня виробництва є його загальна оцінка та визначення впливу цього рівня на економічну ефективність виробництва. При цьому слід пам'ятати, що пряма функціональна залежність між організаційно-технічним рівнем та ефективністю виробництва існує між показниками фондоозброєності $\Phi_{\text{озбр.}}$, продуктивності праці ПП та фондовіддачі ФВ:

$$\text{ПП} = \text{ФВ} \cdot \Phi_{\text{озбр.}} \quad (5.8)$$

Ця залежність означає, що із зростанням рівня технічної оснащеності, вираженого ростом показника фондоозброєності праці, та збільшенням фондовіддачі зростає й один з найважливіших показників ефективності — продуктивність праці. Водночас залежність:

$$\text{ФВ} = \frac{\text{ПП}}{\Phi_{\text{озбр.}}} \quad (5.9)$$

визначає пріоритети при здійсненні організаційно-технічних заходів, передбачених інвестиційною стратегією підприємства. Так, зростання ефективності використання основних фондів (засобів), вираженої показником фондовіддачі, можливе лише за умови прискореного росту продуктивності праці, темпи росту якої повинні випереджати зростання фондоозброєності праці. Показник фондоозброєності праці при здійсненні капіталовкладень в основні фонди майже обов'язково зростає, в результаті того, що нові основні засоби зазвичай коштують дорожче старих, є більш продуктивними, а їх впровадження часто супроводжується вивільненням працюючих. Лише за умови, що продуктивність праці зростатиме швидше, ніж фондоозб-

роєність праці, технічне переозброєння, модернізацію або інше оновлення основних фондів, слід вважати економічно виправданим.

Рівень технічного оснащення, технічний потенціал у цілому є, безумовно, важливою частиною стратегічного потенціалу підприємства. Але реалізація будь-якого потенціалу неможлива без *людських ресурсів*, кваліфікація, досвід, майстерність яких є невід’ємною складовою конкурентних переваг підприємства.

Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі

У системі стратегічного аналізу *трудові ресурси* підприємства розглядаються як основа утворення його конкурентних переваг. Згідно з системою 7 “S” Мак-Кінсі наявність певних характеристик людського потенціалу підприємства є обов’язковою умовою реалізації обраної підприємством стратегії. У системі 7 “S” Мак-Кінсі (всі складові системи починаються на літеру S — с) трудові ресурси підприємства характеризуються такими складовими: *співробітники (stuff)* певної кваліфікації, що ними підприємство забезпечено на достатньому рівні та які є носіями таких якостей; *система навичок (skills)*, тобто знання, уміння, досвід, майстерність персоналу; *стиль управління (style)* та *спільні цінності (shared values)*.

Розрізняють наступні основні стилі управління, що залежать від особистісних рис керівника підприємства, структури органів управління та прийнятого розподілу повноважень на підприємстві — анархічний, демократичний та авторитарний (або диктаторський).

Спільні цінності, чи, простіше кажучи, *корпоративна культура* — надзвичайно важлива складова управління підприємством. Корпоративна культура формується на основі місії підприємства та є набором цінностей та очікувань, що поділяються усіма співробітниками підприємства, системою неофіціальних правил та норм, що встановлюють, як повинні вести себе працівники у більшості випадків. Корпоративна культу-

ра здійснює вплив на управлінську структуру та кадрову політику компанії. Корпоративна культура може відображати аспекти зовнішності та поведінки співробітників, стиль роботи з клієнтами, оригінальну місію, дотримання певних ритуалів, символів та символічних дій, що мають на меті виховати почуття спільності, участі в загальній справі компанії. Культура підприємства важко піддається змінам, водночас вона є ключем до реалізації стратегії. Відсутність або низький рівень організаційної культури може бути причиною провалу реалізації будь-якої стратегії.

Методика аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами відома з курсів економічного аналізу або аналізу господарської діяльності підприємства. Методика аналізу забезпеченості передбачає встановлення відповідності фактичної чисельності працюючих виробничим потребам підприємства як у цілому за загальною чисельністю, так і в розрізі окремих категорій персоналу.

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується за допомогою показника продуктивності праці, що є одним із найголовніших показників ефективності діяльності підприємства. Найчастіше застосовують вартісні та натуральні показники продуктивності праці. Вважається, що для забезпечення ефективного розширеного виробництва необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці перевищували темпи зростання середньої заробітної плати.

Зростання продуктивності праці забезпечують дві групи факторів: інтенсивні та екстенсивні. *Екстенсивні* фактори пов'язані із залученням додаткової кількості ресурсів і в основному означають збільшення тривалості робочого періоду, тобто кількості відпрацьованого часу. Це означає не лише збільшення тривалості робочого дня, а й скорочення втрат робочого часу (простоїв, прогулів), покращання трудової дисципліни та показників використання фонду робочого часу.

Дія *інтенсивних* факторів забезпечує зростання середньогодинного виробітку. До таких факторів належать: автоматизація та механізація виробничих процесів, впровадження про-

гресивних технологій, раціональних методів організації праці та виробництва, покращання технічного рівня виробництва та зростання фондоозброєності праці, підвищення рівня кваліфікації і майстерності працюючих, впровадження різноманітних заходів і систем морального і матеріального стимулювання праці, вдосконалення системи оплати праці та мотивації (наприклад, можливості кар'єрного росту, самореалізації або системи "участі" у прибутку підприємства), покращання умов праці та морального клімату в колективі тощо. Система стимулювання праці може бути викладена в колективному договорі підприємства або в контракті працівника.

Стратегія відносно трудових ресурсів передбачає добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку, звільнення кадрів тощо. Стратегія щодо трудових ресурсів існує на підприємстві у вигляді плану (програми), що має наступні розділи:

- добір і розстановка персоналу, зокрема управлінських кадрів та працівників робітничих професій (добір і заміщення всередині підприємства, добір і заміна, організація процесу навчання);
- заходи щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- заходи щодо формування персоналу та мотивації кадрів (стратегія винагороди та мотивації, система участі в прибутках, нематеріальна мотивація, участь працівників в управлінні);
- соціально-психологічні заходи формування клімату в колективі (стосунки з профспілками).

Виокремлюють стратегії відносно організації та оплати праці, які найтісніше пов'язані з трудовим законодавством і діяльністю профспілок. Стратегія щодо формування трудових ресурсів як функціональна підсистема підприємства має такі цілі:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової стратегії, "кар'єрних стратегій";
- формування системи підготовки фахівців;

- комплексне розв'язання проблем оплати праці та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці;
- формування ефективних комунікацій всередині підприємства;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- розвиток персоналу підприємства;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування та звільнення працівників згідно з вимогами державної звітності.

Фінансові та інформаційні ресурси

Фінансові та інформаційні ресурси займають центральне місце у схемі взаємозв'язку ресурсів підприємства, оскільки пов'язують усі інші ресурси та до деякої міри можуть їх замінювати. Джерелами формування **фінансових ресурсів** є:

- власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація основних засобів);
- позикові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо)
- пряме бюджетне фінансування, безповоротна фінансова допомога (благодійність).

Формуючи стратегію фінансування, керівництву підприємства треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і в стандартних фінансових цілях та стратегіях. Так, з погляду власників та акціонерів підприємства, головною метою фінансової стратегії є накопичення доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, тобто орієнтація на короткострокову прибутковість, що дає “швидкі гроші”. З погляду керівництва підприємства, фінансові стратегії — одні з ресурсних, що є засобом реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування.

Стандартні фінансові цілі і стратегії:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;

- досягнення високих темпів росту доходів і дивідендів на одну просту акцію (для акціонерних товариств);
- скорочення зовнішньої заборгованості;
- вдосконалення структури капіталу (оптимізація співвідношення між власними і позиковими коштами, між основним і оборотним капіталом).

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- капіталовкладення у “цільові ринки” та інше забезпечення маркетингових стратегій;
- інвестування у фінансовий капітал (акції) чи реальний капітал (основні засоби), створення чи придбання виробничих потужностей, тобто забезпечення виробничих стратегій;
- збільшення або зменшення оборотного капіталу;
- інвестиції, пов’язані з розвитком окремих підсистем підприємства;
- погашення дебіторської заборгованості, виплата дивідендів, формування стратегічних фондів тощо.

Стратегії розподілу фінансів розглядаються як стратегії розподілу ресурсів. Для цього застосовують багатofакторні моделі оптимізації постачання та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності. Цікавим з цієї точки зору є підхід, розроблений фірмою “Дюпон” (хімічний концерн, спершу німецький, потім американський, чи, скоріше, транснаціональна корпорація) на основі показника ROA (return on assets):

$$ROA = \frac{NP}{AS} = \frac{NP}{S} \cdot \frac{S}{AS}, \quad (5.10)$$

або

$$R_{\text{акт.}} = R_{\text{продаж}} \cdot K_{\text{об.акт.}}, \quad (5.11)$$

де: ROA або $R_{\text{акт.}}$ — рентабельність активів (підприємства); NP — чистий прибуток, тис. грн; AS — вартість активів (майна) підприємства, тис. грн; S — обсяги продажу, або доходи від реалізації продукції, тис. грн; $R_{\text{продаж}}$ — рентабельність продаж, %; $K_{\text{об. акт.}}$ — коефіцієнт оборотності активів.

У формулі (5.11) представлена залежність прибутковості підприємства від двох факторів — рівня рентабельності продаж та швидкості обороту активів. За потреби модель фірми “Дюпон” може бути розширена шляхом вводу додаткових факторів, але навіть у спрощеному вигляді обґрунтовує зростання рентабельності, а отже, і прибутку підприємства через прискорення обороту коштів навіть за незмінної рентабельності продаж, тобто незмінних цін. Єдина умова використання даного зв’язку на практиці з метою збільшення прибутку — забезпечення хоч невеликої прибутковості продаж продукції підприємства. Якщо продукція підприємства збиткова, то прискорення обороту активів тільки збільшить збитки підприємства.

Шведська консультативна фірма “Май Сігма” розробила модель, яка передбачає зростання прибутковості підприємства завдяки дії таких трьох факторів:

- а) відносного зниження питомої ваги основного та оборотного капіталу, вкладеного в запаси, що зумовлює прискорення його обороту;
- б) зменшення частки собівартості, що дає змогу підвищити норму прибутковості підприємства;
- в) збільшення норми прибутку через зростання ціни.

Загалом, розробка та здійснення фінансових стратегій — це узгодження фінансових потоків між стратегіями, що створюють прибутки, та тими, що потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій.

Інформаційні ресурси — умова та елемент будь-якої виробничої діяльності. У ринковому середовищі той, хто володіє інформацією, володіє світом. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства надзвичайно важливо мати доступ до ринків інформаційних ресурсів, Інтернету, мати розвинені інформаційні технології. Інформація використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції.

На виробництві інформація існує та впроваджується у вигляді результатів науково-технічних розробок, проектів, конструкторських рішень, нових методик, маркетингової інформації, нормативних та інструктивних документів, пакетів програм, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства.

Крім того, кваліфікація, знання та досвід персоналу є критерієм відбору кадрів. Особливо важливі ці якості для керівного складу (топ-менеджменту) фірми, оскільки від якості управлінських рішень у значній мірі залежить загальний успіх та тривалість існування фірми.

Фактори ресурсозбереження, їх сутність

Економіка України сьогодні характеризується як надвитратна, тому дуже актуальним є зниження витрат на одиницю продукції, зростання “виходу” готової продукції з одиниці сировини. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких слід передбачити стратегію їх економії, є енергетичні та імпорتنі ресурси. Кожне підприємство повинно здійснювати дослідження щодо впровадження імпортно-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо.

Фактори ресурсозбереження дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. До таких факторів належать:

- 1) впровадження енергозберігаючих технологій;
- 2) впровадження безвідходних та маловідходних технологій переробки сировини і матеріалів;
- 3) випуск супутньої продукції;
- 4) переробка відходів виробництва;
- 5) повторне використання тари та переробка пакувальних матеріалів;
- 6) впровадження технологій, що дозволяють скоротити ручну працю;
- 7) впровадження прогресивних форм організації праці.

Економію ресурсів можна забезпечити за рахунок:

- зниження матеріаломісткості продукції (за рахунок удосконалення конструкції машин, обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, використання нових матеріалів тощо);
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій, комплексного використання сировинних ресурсів, зростання якості їх споживання, збільшення виходу готової продукції, вторинної переробки сировини і матеріалів, випуску супутньої продукції;
- скорочення та ліквідації втрат (контроль за збереженням ресурсів; встановлення лічильників гарячої, холодної води, газу; підвищення ефективності переробки, транспортування, зберігання; ліквідації браку; удосконалення методів нормування ресурсів);
- впровадження технологій, що дозволяють скоротити частку ручної праці, впровадження прогресивних форм організації праці (наприклад, впровадження засобів механізації вантажно-розвантажувальних робіт).

Питання для самоперевірки

1. Які види стратегічних ресурсів ви знаєте?
2. Які стратегії щодо забезпечення ресурсами можуть розробляти підприємства?
3. Що таке зона стратегічних ресурсів (ЗСР)?
4. Яким чином підприємства можуть планувати необхідний рівень ресурсного забезпечення та визначати ступінь забезпечення ресурсами?
5. Які існують стратегічні підходи до планування та утворення запасів?
6. Які основні напрямки та заходи ресурсозбереження ви знаєте? На вашу думку, які види ресурсів (активів) підприємства варто економити, а які слід використовувати найбільш інтенсивно?

7. Чи має вплив ресурсне забезпечення на ступінь конкурентоспроможності?
8. Від яких факторів залежить організаційно-технічний рівень підприємства? Як визначити ступінь організаційно-технічного розвитку підприємства?
9. Як визначити рівень організації праці? Як визначити рівень механізації та автоматизації виробництва та праці?
10. Які фактори забезпечують підвищення якості управління виробничим процесом?
11. Який вплив здійснює застосування основних засобів на ефективність використання трудових ресурсів? Які умови економічної доцільності модернізації основних засобів?
12. Які основні складові системи 7 “S” Мак-Кінсі? Яке значення цього підходу для стратегічного аналізу трудових ресурсів підприємства?
13. Що таке корпоративна культура? Наведіть приклади впровадження елементів корпоративної культури в діяльність українських підприємств.
14. Як впливає розвиток корпоративної культури на реалізацію стратегічних рішень?
15. Які складові стратегії відносно трудових ресурсів?
16. Від яких факторів залежить рівень продуктивності праці?
17. Досягнення яких цілей передбачають фінансові стратегії? У чому полягає зміст цих стратегій?
18. В чому полягає зміст моделі фірми “Дюпон”? Які можливі наслідки прискорення (уповільнення) оборотності обігових коштів вам відомі?
19. Яка роль належить інформаційним ресурсам у формуванні стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах?
20. Наведіть приклад фінансових стратегій. У чому їх зміст?

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

1. Економічна стратегія виробничої діяльності.
2. Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
3. Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів.
4. Операційний (виробничий) важіль.
5. Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності.

Економічна стратегія виробничої діяльності

Розробка ефективної виробничої стратегії є необхідною складовою системи стратегічного планування. Ефективна стратегія виробничої програми повинна передбачати максимізацію прибутку від реалізації продукції, максимально продуктивне використання виробничих ресурсів та оптимізацію витрат.

Стратегія виробничої програми — це система й механізм стратегічного управління виробничими активами і потенціалом підприємства в умовах конкуренції, змін на ринку, відсутності точної та детальної картини майбутнього.

Стратегія виробничої діяльності підприємства передбачає:

- організацію виробничої кооперації та науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталу.

Виробнича стратегія є складовою системи прогнозування. Для виконання економічної стратегії підприємства необхідно всебічно вивчити процес виробництва.

Виробництво — це процес використання трудових ресурсів та обладнання у поєднанні з природними ресурсами та матеріалами для виготовлення необхідних товарів і надання послуг.

Праця, земля, капітал та підприємницькі здібності, які використовуються у виробничому процесі, називаються *факторами виробництва*.

Кінцевою метою будь-якого виробництва в ринкових умовах є створення товарів (надання послуг) для задоволення потреб споживачів. Товари і послуги — продукти процесу виробництва.

Разом з тим, виробництво можна охарактеризувати і як певну систему відносин між людьми. Вони можуть носити організаційно-економічний або соціально-економічний характер.

Використовуючи **технологію**, як практичне застосування знань про способи виробництва товарів і послуг, виробництво продукує товари при відповідних затратах факторів виробництва. Якщо технологія залишається незмінною, то залежність між певною кількістю ресурсів, що використовуються у виробничому процесі та тим максимальним обсягом продукції, що може бути вироблений за даних умов, демонструє виробнича функція.

Виробнича функція — це відношення між будь-яким набором факторів виробництва та максимально можливим обсягом продукції, виробленим за допомогою цього набору факторів:

$$Q = f(L, K, M), \quad (6.1)$$

де Q — обсяг виробництва; L — затрати праці; K — затрати капіталу; M — матеріали.

Зміна технології зумовлює інше співвідношення між факторами виробництва та результативним обсягом продукції. За незмінної технології результат виробництва залежить від низки закономірностей, які слід враховувати під час розробки виробничої стратегії підприємства, таких як певна взаємна доповнюваність та взаємозаміна факторів виробництва; різниця між короткотерміновим та довготерміновим періодами в діяльності

підприємства, існування закону спадної граничної продуктивності тощо.

Прогнозування завжди визнавалося важливим елементом планування виробництва. Досі воно є основою для розробки необхідних стратегій. Фахівці, які займаються питаннями планування виробничої діяльності підприємства, повинні володіти існуючим інструментарієм прогнозування і вміти визначати чинники, що впливають на можливість використання тих або інших методів. У прогнозуванні обсягів виробництва важливе місце належить розподілу і використанню ресурсів.

Обсяг виробництва можна розглядати як систему управління. Системний підхід до управління в сучасних умовах став загально визнаним явищем. З формальної точки зору система — *це сукупність функціональних компонентів, які взаємодіють між собою для досягнення поставленої мети.*

Основою для прогнозування обсягів виробництва є *прогноз обсягів реалізації* продукції, на основі якого розробляють виробничу програму, прогнози матеріально-технічного забезпечення і постачання ресурсами, прогнози витрат та фінансових результатів.

Валовий фінансовий результат за інших рівних умов перебуває у певній залежності від обсягу виробництва. Прогнозний вибір обсягу виробництва, орієнтованого на максимальний прибуток, здійснюється шляхом ретельного аналізу взаємозалежності обсягів виробництва, доходів і витрат. Розглянемо таку залежність за даними табл. 6.1.

У нашому прикладі прогнозна ринкова ціна продукції становить 120 грн. *Загальний дохід* за кожним можливим обсягом випуску розраховується як добуток обсягу випуску та ціни реалізації. *Граничний прибуток* обчислюється як різниця між ціною реалізації продукції і сумою граничних витрат.

Аналіз табл. 6.1 показує, що за обсягу виробництва у 17 тис. одиниць продукції підприємство має збиток у сумі 1 050 грн. Таким чином, для оцінки беззбиткового виробництва необхідно визначити нижню критичну точку виробництва. Для цього розрахуємо додатковий обсяг виробництва, що перевищує

Таблиця 6.1

Прогноз залежності обсягу виробництва і прибутку

Обсяг випуску продукції, тис. од.	Ціна, грн	Загальний дохід, грн	Загальні витрати, грн	Прибуток(+), збиток (-), грн	Граничні витрати, грн	Граничний прибуток, грн	Прибуток на одиницю продукції, грн	Середні загальні витрати на одиницю, грн
-	-	-	2250	-2250	-	-	-	-
17	120	2040	3090	-1050	49,4	70,6	-61,8	181,8
75	120	9000	4750	4250	28,6	91,4	56,7	63,3
105	120	12 600	5850	6750	36,7	83,3	64,3	55,7
125	120	15 000	6750	8250	45,0	75,0	66,0	54,0
135	120	16 200	7450	8750	70,0	50,0	64,8	55,2
144	120	17 280	8130	9090	75,6	44,4	63,5	56,9
152	120	18 240	87900	9450	82,5	37,5	62,2	57,8
157	120	18 840	9390	9450	120,0	0,0	60,2	59,8
160	120	19 200	9950	9250	186,7	-66,7	57,8	62,2
162	120	19 440	10 490	8950	270,0	-150,0	52,0	64,8

17 тис. одиниць. Він дорівнює: 1 млн 50 тис.: $120 = 8\,750$ одиниць. Таким чином, нижня критична точка виробництва — 25 750 одиниць ($17\text{ тис.} + 8\,750$). За такого обсягу виробництва за ціною 120 грн загальний дохід становить 3 090 грн ($120 \cdot 25\,750$). Починаючи з цього обсягу виробництва (див. табл. 6.1) до обсягу виробництва у 157 тис. одиниць продукції, прибуток постійно зростає і досягає свого максимального значення — 9 450 грн. Отже, верхня критична точка виробництва, яка забезпечує максимальну суму прибутку, становить 157 тис. одиниць продукції. Потім прибуток починає зменшуватися.

Прогнозуючи обсяги виробництва, деякі економісти орієнтуються на величину прибутку, яка припадає на одиницю

продукції, — маржинальний прибуток (див. табл. 6.1). Аналіз даних показує, що найбільший прибуток на одиницю продукції досягається при обсязі виробництва у 125 тис. одиниць (ряд. 4). Менеджери, які при прогнозуванні обсягів виробництва виходитимуть із максимального прибутку на одиницю продукції, не врахують, що у цьому разі сума прибутку становитиме лише 8 250 грн, замість максимального значення прибутку — 9 450 грн. Але аналіз таблиці свідчить, що при прогнозуванні доцільніше використовувати загальну суму прибутку. За даними табл. 6.1, за обсягу виробництва 157 тис. одиниць прибуток сягає свого максимального значення — 9 450 грн. Таким чином, оцінка прогнозного обсягу виробництва з позиції максимального прибутку на одиницю продукції не дає можливості визначити фактичний обсяг виробництва, який забезпечить підприємству максимальний прибуток.

В умовах погіршення ринкової кон'юнктури (падіння попиту на продукцію та цін на неї унаслідок зниження її конкурентоспроможності тощо) перед підприємством постає завдання не максимізації прибутку, а мінімізації збитків. Підприємство повинно визначити такий обсяг виробництва, який дасть змогу мінімізувати збитки, що буде в цих умовах оптимальним. Якщо ціна P на продукцію недостатня для покриття усіх витрат, але перевищує рівень середніх змінних витрат AVC (6.2), підприємство зазнає збитків, які дорівнюють частині його постійних витрат.

$$P > AVC. \quad (6.2)$$

Вважається, що за таких умов виробництво доцільно продовжувати, оскільки отриманих доходів від реалізації продукції буде достатньо для покриття змінних витрат, тобто відшкодування матеріальних витрат, оплату праці виробничих робітників, покриття частини загальновиробничих витрат. Якщо ж ціна знизиться і дорівнюватиме середнім змінним витратам, збитки підприємства дорівнюватимуть його постійним витратам.

При падінні ціни нижче рівня середніх змінних витрат AVC (6.3) доходів від реалізації продукції буде недостатньо не лише для покриття постійних витрат, а й для відшкодування

змінних витрат (оплата рахунків постачальників, заробітна плата виробничих робітників тощо).

$$P < AVC. \quad (6.3)$$

У такому разі збитки підприємства зростуть і перевищуватимуть величину постійних витрат. За такого падіння цін продовжувати виробництво стане недоцільним. Керівництву підприємства доведеться приймати рішення про припинення діяльності і закриття (ліквідацію) підприємства або зміну профілю діяльності підприємства, вилучення капіталу з певного виду діяльності, пошуку нової сфери застосування капіталу.

Отже, в умовах погіршення ринкової кон'юнктури підприємству є сенс продовжувати діяльність лише до тих пір, доки ціна на продукцію не падає нижче рівня середніх змінних витрат.

Таким чином, залежно від попиту на продукцію, а також ціни можливої реалізації стратегія підприємства полягає у мінімізації збитків або припиненні випуску продукції.

Прогнозуючи обсяги виробництва продукції, обов'язково слід врахувати ситуацію, що складається на ринку даного продукту, та взяти до уваги:

- перспективи та тенденції розвитку на світовому ринку цієї продукції, динаміку цін та можливі зміни попиту;
- конкурентні пропозиції даної та аналогічної продукції, товарів-замінників;
- появу та освоєння нових ринків збуту або, навпаки, зникнення старих;
- впровадження у виробництво результатів наукових розробок, що стосуються цього продукту (технології, обладнання, сировини і матеріалів, їх замінників);
- розробку нових джерел сировини;
- появу нових конкурентів на даному ринку;
- етап життєвого циклу продукції, рівень її рентабельності.

Часто, складаючи виробничу програму, підприємство намагається усунути або зменшити обсяги виробництва низькорентабельних або збиткових найменувань продукції. Відбувається так зване “вимивання” з асортименту недорогої продукції,

що може користуватися підвищеним попитом споживача. Тому, формуючи асортиментну програму виробництва, слід зважати також на рівень споживчого попиту та вести постійну роботу щодо підвищення якості продукції та послуг. Адже в сьогоденних умовах жорсткої конкурентної боротьби споживач, здійснюючи вибір, орієнтується на оптимальне співвідношення “ціна/якість”.

Основними методами прогнозування, які використовуються в розробці виробничої стратегії, є: методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання, сутність яких розглянуто у Темі 1.

Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат

Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” визначають сутність, склад і визнання витрат на підприємствах України.

Витрати — це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов’язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

Витрати на виробництво відрізняються за складом, економічним призначенням, питомою вагою у виготовленні та реалізації продукції, залежністю від обсягу виробництва. Це зумовлює групування витрат за певними ознаками.

Залежно від характеру виробництва витрати поділяються за видами продукції (послуг) та етапами виробничого процесу. Витрати також класифікуються за низкою інших ознак: економічними елементами та статтями калькуляції, за цільовим призначенням, ступенем однорідності, способом включення до собівартості, часом виникнення.

Слід також розрізняти собівартість продукції і витрати, які є ширшим поняттям. Згідно з П(С)БО 16 “Витрати” розрізняють два поняття собівартості: собівартість реалізованої

продукції і виробничу собівартість продукції. Собівартість реалізованої продукції складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), реалізованої протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та понаднормативних виробничих витрат. Треба зазначити, що на результати діяльності підприємства впливатиме не виробнича собівартість виготовленої продукції, а лише собівартість готової продукції, відпущеної у продаж.

Окрім того, собівартість не містить таких витрат підприємства, як адміністративні, збутові, інші операційні. Звідси, можна робити висновки, що собівартість і витрати — поняття не завжди тотожні, часто витрати бувають ширшими.

Витрати бувають:

- 1) — прямі;
— непрямі.
- 2) у межах періоду:
— змінні;
— умовно-постійні;
- 3) всі витрати є альтернативними;
- 4) середні витрати (витрати на одиницю продукції);
- 5) граничні (пов'язані зі збільшенням обсягу випуску на одиницю продукції).

Граничні (маржинальні) витрати визначаються таким чином:

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}, \quad (6.4)$$

де ΔTC — зміна суми (приріст) загальних витрат, грн; ΔQ — зміна (приріст) обсягу виробництва, одиниць.

Таким чином, граничні (або маржинальні) витрати показують як збільшиться (зменшиться) сума витрат зі зростанням (зменшенням) обсягу виробництва на одиницю продукції.

На основі мікроекономічного аналізу встановлена така залежність між граничними та середніми витратами: середні витрати (тобто витрати на одиницю продукції) будуть мінімальними за умови їх рівності граничним витратам). Таким чином,

на графіку крива граничних витрат MC перетинатиме криві середніх загальних ATC та середніх змінних витрат AVC в точках їх мінімуму (рис. 6.1). Ця теоретична залежність має наступний практичний зміст: поки граничні витрати будуть меншими, ніж середні, виробництво додаткової одиниці продукції зменшуватиме середні витрати. Якщо виробництво додаткової одиниці коштуватиме дорожче, ніж середні витрати, то збільшення обсягів виробництва призводитиме до зростання середніх витрат.

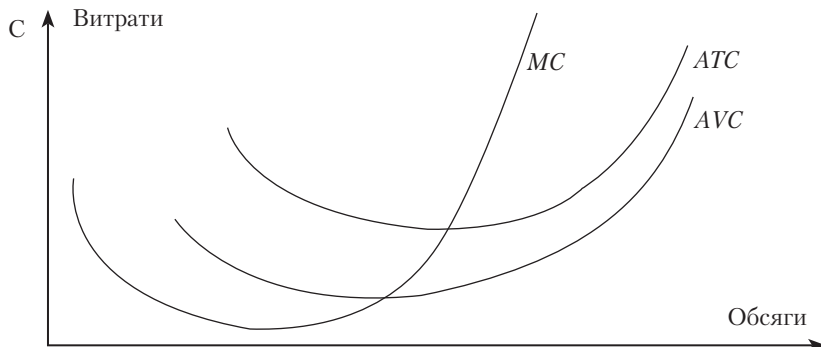


Рис. 6.1. Криві середніх та граничних витрат

На основі аналізу витрат можна встановити:

- 1) точку беззбитковості (мінімальний обсяг виробництва, який потрібно випускати для покриття загальної суми витрат та забезпечення беззбитковості виробництва);
- 2) оптимальний обсяг виробництва.

Точка беззбитковості (або критична точка) може бути виражена як у натуральних, так і в грошових одиницях. Критична точка у натуральних одиницях розраховується наступним чином:

$$BEP = \frac{FC}{p - vc}, \quad (6.5)$$

де BEP — точка беззбитковості (*break-even point*) у натуральних одиницях; FC — постійні витрати; p — ціна продукції; vc — змінні витрати на одиницю продукції; $(p - vc)$ — маржинальний дохід на одиницю продукції.

Точка беззбитковості в грошових одиницях:

$$BEP = \frac{FC}{kmd}, \quad (6.6)$$

де kmd — коефіцієнт маржинального доходу, що визначається як відношення маржинального доходу від реалізації одиниці продукції до її ціни.

Графічний метод знаходження точки беззбитковості. Для знаходження критичної точки графічним методом по вісі абсцис відображають обсяг діяльності (обсяг реалізації) в натуральних одиницях; по вісі ординат відображають витрати та дохід від реалізації (виручку). Точка перетину лінії сукупних витрат та лінії виручки є точкою беззбитковості (див. рис. 6.2).

Для ілюстрації застосування методів знаходження критичної точки розглянемо приклад: фірма виготовляє один вид продукції, яку реалізує за ціною 100 грн за одиницю. Витрати фірми на виробництво продукції складають: змінні витрати на одиницю — 70 грн, загальні постійні витрати — 24 000 грн. Необхідно знайти точку беззбитковості в натуральних та грошових вимірниках.

Розв'язання: Для знаходження точки беззбитковості в натуральних одиницях застосовуємо формулу (6.5). Маржинальний дохід на одиницю дорівнює:

$$100 - 70 = 30 \text{ грн.}$$

Точка беззбитковості в натуральних одиницях дорівнює:

$$24\,000 : 30 = 800 \text{ од.}$$

Точка беззбитковості в грошових одиницях — це виручка в точці беззбитковості:

$$800 \text{ од.} \cdot 100 \text{ грн} = 80\,000 \text{ грн.}$$

Знайдемо точку беззбитковості в грошових одиницях за формулою (6.6).

Коефіцієнт маржинального доходу дорівнює: $30 : 100 = 0,3$.

Точка беззбитковості в грошових одиницях дорівнює:

$$24\,000 : 0,3 = 80\,000 \text{ грн.}$$

Побудуємо графік безбитковості (рис. 6.2), використовуючи дані прикладу.

Розрахунок критичної точки в умовах багатопродуктового виробництва.

На практиці підприємства зазвичай виробляють кілька видів продукції. У таких випадках знаходження критичної точки ґрунтується на комбінації продажу.

Комбінація продажу — це співвідношення окремих видів продукції в загальному обсязі реалізації, яке може бути показано у відсотках або в пропорції кількості виробів.

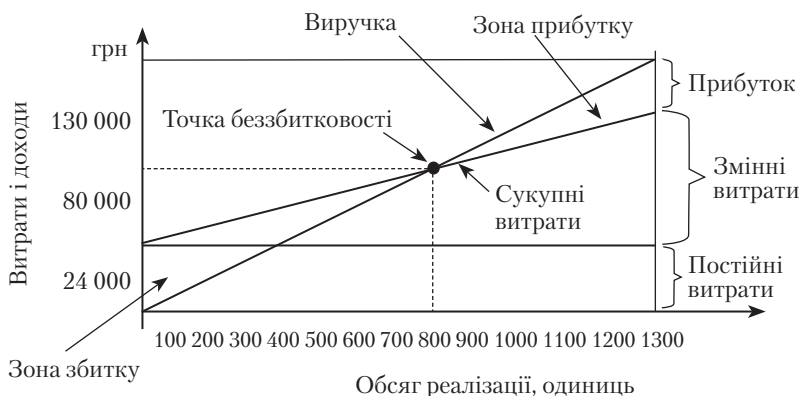


Рис. 6.2. Графік визначення точки безбитковості

Для визначення точки безбитковості кожного виду продукції необхідно визначити середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції ($\overline{md}$):

$$\overline{md} = \sum_{i=1}^n md_i \times d_i, \quad (6.7)$$

де md_i — маржинальний дохід на одиницю i -го виробу;

d_i — питома вага i -го виробу в загальній кількості реалізації;

n — кількість видів продукції.

Середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції $\overline{md}$ визначається як відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції.

Знаючи середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції та загальні постійні витрати, можемо розрахувати точку безбитковості в натуральних одиницях *ВЕР*, за формулою (6.8):

$$BEP = \frac{FC}{md}. \quad (6.8)$$

При знаходженні точки безбитковості в умовах багатопродуктового виробництва допускаємо, що всі постійні витрати є непрямыми щодо конкретних видів продукції. На практиці більшість постійних витрат мають саме такий характер. Але, якщо окремі види постійних витрат (наприклад, амортизація спеціального устаткування) пов'язані з виробництвом певного виду продукції, то слід визначати точку безбитковості саме для такого виду продукції.

Оптимальний обсяг виробництва дозволяє максимізувати прибуток або мінімізувати збиток.

Метою діяльності підприємства є максимізація прибутку.

Правило оптимізації обсягу виробництва: прибуток максимальний за такого обсягу виробництва, за якого $MC = MR$, тобто граничні витрати дорівнюють граничним доходам.

$$Q_{\text{опт.}} \text{ за умови } MR = MC, \text{ тоді } PM = 0, \quad (6.9)$$

де MR — граничний дохід, грн; MC — граничні витрати, грн; PM — граничний прибуток, грн.

Спрощений графічний метод цієї залежності зображено на рис. 6.3.

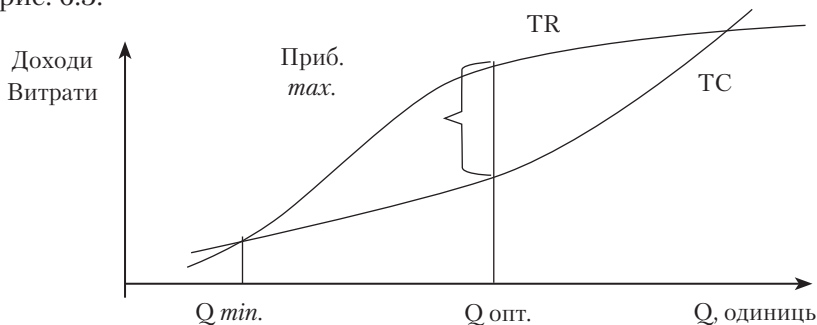


Рис. 6.3. Оптимізація обсягу виробництва

Умовою оптимізації обсягу виробництва є рівність граничного доходу граничним витратам. Якщо граничний дохід перевищує граничні витрати, граничний прибуток позитивний, і кожна наступна одиниця продукції забезпечує зростання загального прибутку. І навпаки, перевищення граничних витрат над рівнем граничного доходу приводить до скорочення загального прибутку, при цьому граничний прибуток починає набувати від'ємних значень.

Прибуток наближається до максимуму, якщо $MC = MR$, а в умовах досконалої конкуренції, коли граничні витрати дорівнюють ціні, тобто:

$$MC = P, \quad (6.10)$$

де P — ціна одиниці продукції.

У випадку, якщо кон'юнктура ринку несприятлива, спостерігається падіння ринкових цін та обсягів реалізації продукції, то критерієм оптимізації обсягу виробництва є рівність ціни і середніх змінних витрат. Тобто слід продовжувати виробництво продукції до тих пір, доки ціна не впаде нижче рівня середніх змінних витрат AVC . Оптимальним обсягом виробництва в цих умовах є обсяг, за якого ціна перевищує середні змінні витрати (AVC) (формула 6.2).

Якщо ціна падає нижче рівня середніх змінних витрат, тобто $P < AVC$, слід припинити виробництво продукції. Таке рішення в даних умовах буде оптимальним, оскільки доходи не дозволяють відшкодовувати навіть змінні витрати на одиницю продукції.

Закономірність, що впливає з аналізу витрат, — використання закону спадної граничної продуктивності.

Дію закону спадної граничної продуктивності можна проілюструвати на прикладі одного з видів змінних витрат — чисельності зайнятих працівників.

Закон спадної граничної продуктивності означає, що при збільшенні лише одного виду змінних витрат або одного фактору виробництва за умови збереження всіх інших видів витрат незмінними у певний період часу граничний продукт почне знижуватись, а загальний продукт залишиться незмінним.

З наведених у табл. 6.2 даних випливає, що, збільшуючи чисельність працівників з одного до двох, підприємство отримує дві одиниці продукції. Отже, додатковий (граничний) продукт у результаті залучення другого працівника становив дві одиниці. Залучаючи до виробництва третього робітника, підприємство отримує вже 6 одиниць продукції, і граничний продукт цього виробника буде 4 одиниці продукції — адже приріст виробництва склав 4 одиниці. Із залученням четвертого працівника обсяг виробництва зростає на 8 одиниць продукції і становитиме уже 14 одиниць. Отже, граничний (додатковий) продукт від залучення четвертого робітника становитиме уже 8 одиниць. Це максимальна величина граничного продукту. При залученні п'ятого робітника обсяг виробництва становитиме 20 одиниць, а граничний продукт — 6 одиниць. Подальше залучення працівників хоча й призводить до збільшення загального обсягу виробництва, але супроводжується скороченням величини граничного продукту, який показує зміну обсягу виробництва при залученні додаткової одиниці виробничого ресурсу. Отже, продуктивність використання кожної наступної одиниці ресурсу після досягнення певної межі знижується.

Таблиця 6.2

Динаміка граничного продукту

Кількість працівників	Кількість одиниць випуску	Граничний фізичний продукт змінних витрат
0	0	0
1	0	0
2	2	2
3	6	4
4	14	8
5	20	6
6	24	4
7	26	2

Ця залежність обсягів виробництва від залучення додаткових одиниць виробничих ресурсів (рис. 6.4; 6.5) ілюструє дію закону спадної граничної продуктивності.

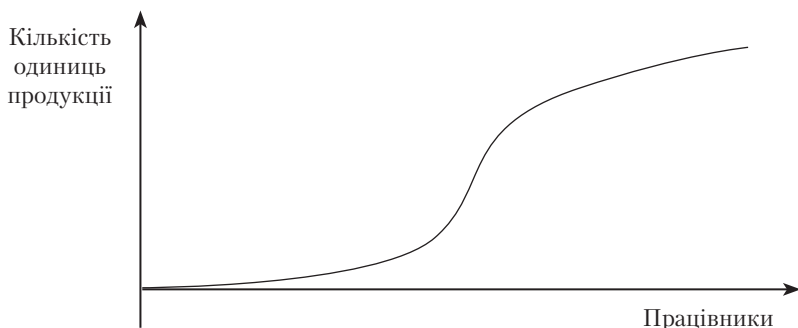


Рис. 6.4. Динаміка сумарного продукту

Закон спадної граничної продуктивності означає, що при збільшенні лише одного виду змінних витрат або одного фактору виробництва за умови збереження всіх інших видів витрат незмінними у певний період часу граничний продукт почне знижуватись, а загальний продукт залишиться незмінним.

Існування цього закону є негативним для підприємства, його дії слід уникати. За умови зміни обсягів застосування усіх факторів виробництва закон не діє. Отже, слід пропорційно змінювати всі види виробничих витрат та потужностей виробництва.

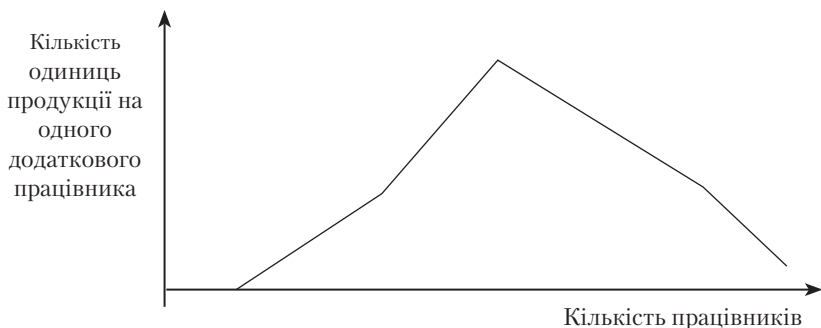


Рис. 6.5. Динаміка граничного продукту

Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів

Вартість використаних на виробництво продукції ресурсів становить витрати підприємства.

Витрати плануються з урахуванням планових обсягів виробництва, виходячи із норми витрат на одиницю продукції, прогнозованої ціни на матеріали, паливо, інші види ресурсів, а також з урахуванням запланованих заходів щодо зниження ресурсомісткості продукції (виробництва).

Використовуючи прогнозні дані щодо обсягів реалізації продукції за відповідними роками і конкретними видами продукції та норми прямих матеріальних і трудових затрат, можна розрахувати вартість прямих матеріальних затрат і прямих затрат праці на кожний прогнозний рік. Крім прямих матеріальних і трудових затрат, прогнозуються й непрямі затрати, які не можуть бути віднесені до конкретних видів продукції. Їх оцінюють і прогнозують окремо від прямих. До таких витрат відносять загальновиробничі витрати, які розподіляються між видами продукції з використанням бази розподілу, найчастіше фонду оплати праці виробничих робітників.

Прогноз обсягу виробництва, прямих та непрямих затрат щодо даного обсягу виробництва є необхідною передумовою планування виробництва. На основі стратегії розвитку підприємства, системи планів, розроблених підприємством, здійснюється організація запланованих робіт, фактична реалізація виробничих процесів, створюється мотивація задіяного для їх виконання персоналу.

Орієнтовну суму змінних витрат у плановому періоді визначають за формулою:

$$V_{\text{рес.}} = V_{\text{пр.}} \cdot H_{1\text{-цю}} \cdot K_{\text{н}}, \quad (6.11)$$

де $V_{\text{рес.}}$ — вартість змінних ресурсів; $V_{\text{пр.}}$ — обсяг продукції у натуральному виразі; $H_{1\text{-цю}}$ — норма витрат ресурсу певного виду на одиницю продукції; $K_{\text{н}}$ — коефіцієнт збільшення або зниження норм витрат ресурсів на одиницю продукції згідно з планом заходів щодо зниження ресурсомісткості.

Постійні витрати залишаються незмінними лише в межах короткострокового (релевантного діапазону). Однак величина їх може збільшуватись чи зменшуватись у довгостроковому періоді, тобто поза межами релевантного діапазону. Зміна постійних витрат відбувається при збільшенні, зменшенні масштабів виробництва (в результаті будівництва та введення в дію нових цехів, виробничих ліній, підрозділів, нових виробничих потужностей або, навпаки, ліквідації підприємства, цехів, дільниць, підрозділів підприємства).

Прогнозування обсягів витрат може бути здійснено графічним методом. Графік забезпечує візуальне сприйняття динаміки обсягів виробництва і витрат та дозволяє наочно визначити оптимальний обсяг виробництва, що забезпечує найбільшу різницю між доходами і витратами (на графіку найбільшу відстань між лініями доходів та витрат) (рис. 6.6).

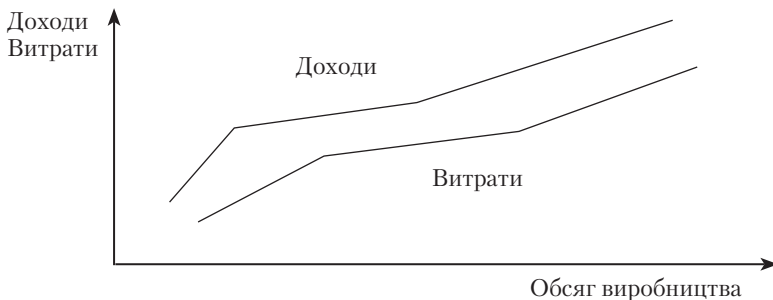


Рис. 6.6. Динаміка доходів і витрат

У прогнозуванні витрат ресурсів слід враховувати тенденції заміни дефіцитних та дорогих видів ресурсів, використання нового обладнання, застосування ресурсо- та енергозберігаючих технологій або впровадження інноваційних технологій.

Операційний (виробничий) важіль

У розробці виробничої стратегії важливою частиною є не лише прогнозування обсягу виробництва, витрат і прибутку, а й структури витрат, що складаються з постійних і змінних.

Важливо прогнозувати оптимальне співвідношення не лише між обсягами виробництва та витратами, а й між постійними та змінними витратами, оскільки структура витрат зумовлює чутливість величини отриманого прибутку до зміни ринкової ситуації. Співвідношення між постійними та змінними витратами впливає на показник операційного (або виробничого) важеля (англ. — *leverage*).

Операційний важіль (або коефіцієнт операційного важеля) відображає питому вагу (частку) постійних витрат у загальній величині витрат:

$$OB = \frac{FC}{TC} = \frac{FC}{FC + VC}, \quad (6.12)$$

де OB — операційний (виробничий) важіль; TC — загальні витрати, які є сумою постійних та змінних витрат; VC — змінні витрати на весь обсяг виробництва.

Чому ж цей показник впливає на рівень прибутку? Прибуток Pr утворюється як різниця між доходом від реалізації і сумою витрат:

$$Pr = D - TC = D - (FC + VC), \quad (6.13)$$

де Pr — прибуток від реалізації продукції; D — дохід від реалізації.

Прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат, і що більша частка постійних витрат у собівартості продукції, тим інтенсивніше змінюється прибуток по відношенню до змін обсягів продажу. Вплив рівня постійних витрат особливо помітний у періоди погіршення ринкової кон'юнктури для продукції підприємства, коли падають обсяги реалізації, ростуть ціни на ресурси, а можливості адекватного підвищення цін на продукцію підприємства обмежені через, наприклад, жорстку конкуренцію або низький попит. У результаті може скластися ситуація, коли отриманих доходів від реалізації продукції буде недостатньо для покриття витрат, підприємство терпітиме збитки.

В науковій та навчальній літературі зустрічається думка, що “механізм операційного левериджу дає змогу регулювати

рівень постійних витрат з метою збільшення прибутку. Для кожного конкретного значення коефіцієнта операційного левевериджу можна розрахувати показник ефекту операційного левевериджу...”¹, що показує на скільки збільшиться прибуток при зростанні обсягів реалізації продукції на заданий відсоток приросту.

Ми не можемо погодитись з думкою, що операційний важіль дозволяє регулювати постійні витрати, які за своєю природою залишаються практично незмінними, а змінюватись можуть лише в межах певного релевантного діапазону. Скоріше, навпаки, існування операційного важеля дає змогу вирахувати, як можна змінити обсяг виробництва, скоригувавши тим самим змінні витрати, і вже на цій основі спрогнозувавши величину операційного прибутку та ступінь підприємницького ризику.

Практичний зміст операційного важеля полягає у можливості підприємства впливати на обсяг прибутку через зміну структури витрат (собівартості) виробництва та зміну обсягу випуску продукції. Вплив операційного важеля проявляється у тому, що невеликі зміни обсягу продажу продукції (після досягнення беззбитковості, тобто покриття постійних витрат) викликають значні зміни фінансового результату — прибутку.

Щоб визначити ступінь дії (ефекту) операційного левевериджу, розраховується відповідний коефіцієнт сили дії або ефекту операційного левевериджу за формулою (6.14):

$$K_{\text{е.о.л.}} = \frac{BM}{Pr} = \frac{D - VC}{Pr}, \quad (6.14)$$

де $K_{\text{е.о.л.}}$ — коефіцієнт ефекту (дії) операційного левевериджу; BM — валова маржа або маржинальний прибуток (різниця між доходом від реалізації продукції та змінними витратами), тис. грн.

Коефіцієнт (6.14) показує, у скільки разів збільшиться (зменшиться) прибуток підприємства при збільшенні (зменшенні) на один відсоток обсягу реалізації, іншими словами, характеризує еластичність операційного прибутку підприєм-

¹ Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2008. — 483 с.

ства за обсягом реалізації, чутливість операційного прибутку до зміни доходу від реалізації продукції, тобто:

$$K_{\text{е.о.л.}} = \frac{\Delta Pr}{\Delta D} = \frac{\partial Pr}{\partial D}, \quad (6.15)$$

де ΔPr , ∂Pr — темп приросту прибутку від операційної діяльності, %; ΔD , ∂D — темп приросту обсягів реалізації, %.

Коефіцієнт ефекту операційного левериджу, розрахований за формулою (6.15), показує, на скільки збільшиться прибуток при зростанні обсягів реалізації продукції на заданий відсоток приросту.

Еластичність операційного прибутку від зміни доходу від реалізації у сприятливих умовах економічної діяльності може означати приріст прибутку більшими темпами, ніж зростає дохід від реалізації. Але в умовах погіршення економічної кон'юнктури (спаду обсягу продаж, зниження цін на продукцію) високий ступінь еластичності прибутку за доходом означає вищий ступінь підприємницького ризику, оскільки зменшення доходів від реалізації буде призводити до ще більшого падіння обсягів прибутку.

Таким чином, що більше значення коефіцієнту сили дії операційного левериджу, тим вищий ризик підприємницької діяльності, оскільки незначні коливання в обсягах продажу викликають істотні зміни в розмірах прибутку. Що викликає такі зміни? Відповідь полягає у структурі операційних витрат, які можна розбити на два види — змінні та умовно-постійні (у межах релевантного діапазону).

Розглянемо вплив дії операційного важеля на такому прикладі. Існують два підприємства — “Світанок” і “Морозко”, що пропонують споживачам однотипну продукцію на конкурентному ринку, отже, за усталеною на ринку ціною, практично однаковою для обох підприємств. Приймемо, що ціна одиниці продукції складає 40 грн. Але внутрішня структура підприємств різна: у підприємства “Світанок” нові високопродуктивні основні засоби, прогресивні технології (нематеріальні активи), первісна вартість яких висока, отже, й амортизаційні відраху-

вання дуже значні, вищі, ніж на підприємстві “Морозко”, та й висококваліфіковані менеджери-управлінці (не виробничі працівники) отримують значно вищу заробітну платню, ніж у конкурента. Все це приводить до вищого рівня постійних витрат у “Світанок”, ніж у “Морозко”. Однак відсталі технології, що застосовуються у виробничих процесах “Морозко”, зумовлюють великі витрати ручної праці, високу матеріло- та енергомісткість виробництва, тому рівень змінних витрат у “Морозко” вищий. Прийнемо для простоти розрахунків і можливості порівняння, що “Світанок” і “Морозко” випускають однакові обсяги продукції. На практиці, звичайно, обсяги реалізації “Світанок” були б більшими, та й продукція — якіснішою.

Таблиця 6.3

Вихідні дані для розрахунку ефекту операційного важеля

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, FC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, vc , грн	20	12
Обсяг виробництва(реалізації) продукції, од.	50 000	50 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	2 000	2 000
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	1 000	600
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 600	1 600
Частка постійних витрат у загальних, %	37,5	62,5
Прибуток, Pr , тис. грн	400	400
Рентабельність виробництва продукції, %	25,0	25,0
Валова маржа (маржинальний прибуток), BM , тис. грн	1 000	1 400
Маржинальний прибуток на одиницю продукції, mp , грн	0,02	0,028
Коефіцієнт маржинального прибутку, kmp	0,5	0,7
“Точка беззбитковості” (“поріг рентабельності”), $BreakEvenPoint (BEP)$, одиниць	30 000	35 715
Коефіцієнт операційного важеля, $K_{o.l.}$	0,375	0,625
Ефект операційного важеля, $K_{e.o.l.}$	2,5	3,5

Як витікає з показників, наведених у табл. 6.3, обидва підприємства у вказаному періоді мають однакові суми витрат та фінансових результатів — 1 600 тис. грн та 400 тис. грн відповідно, обидва працюють прибутково, але перспективи розвитку рентабельності в обох різні. Рентабельність виробництва продукції (у %), розрахована як відношення прибутку до загальної суми витрат, на обох підприємства однакова і становить 25 %. Обсяги реалізації продукції обох підприємств значно перевищують беззбитковий обсяг продаж, таким чином, обидва підприємства працюють у так званій “зоні безпеки”. Зверніть увагу, що коефіцієнт операційного важеля, по суті, є часткою постійних витрат у загальних витратах на виробництво і реалізацію продукції, і на підприємстві “Світанок” частка цих витрат значно більша (на 25 %), ніж у конкурента — “Морозка”, й ефект операційного важеля у 1,4 рази вищий.

Що це означає для “Світанка”?

Що більшою є частка постійних витрат у собівартості продукції, тим інтенсивніше змінюється прибуток по відношенню до змін обсягів продажу. Якщо обсяги діяльності підприємств, що розглядаються, зростуть на 20 % й становитимуть 60 тис. од. за того ж рівня цін, тоді їх економічні результати зміняться наступним чином:

Таблиця 6.4

Ефект операційного важеля при збільшенні обсягів продаж

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
1	2	3
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, FC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, vc , грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	60 000	60 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	2 400	2 400
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	1 200	720
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 800	1 720
Частка постійних витрат у загальних, %	33,3	58,1

Закінчення табл. 6.4

1	2	3
Прибуток, Pr , тис. грн	600	680
Рентабельність виробництва продукції, %	33,3	39,5
Валова маржа (маржинальний прибуток), BM , тис. грн	1 200	1 680

Як бачимо, зростання обсягів виробництва позитивно впливає на обидва підприємства й забезпечує ріст як операційного, так і маржинального прибутку, але у “Світанка” прибуток зростає швидшими темпами. Так, якщо у “Морозка” зростання обсягів виробництва на 20 % викликало ріст прибутку у півтора раза порівняно з попереднім періодом ($600 / 400$), то у “Світанка” операційний прибуток зріс у 1,7 раза. Отже, на кожен відсоток росту обсягів реалізації було отримано в 1,4 рази більше прибутку:

$$\frac{\Delta Pr}{\Delta D} = \frac{\partial Pr}{\partial D} = \frac{1,7}{1,2} = 1,417.$$

Рентабельність виробництва продукції зросла на обох підприємствах, але темпи росту прибутковості різні: у “Морозка” рентабельність виробництва виросла на 8,3 % до базового рівня, а на “Світанку” — приріст рентабельності становив 14,5 % до базового рівня (39,5 % — 25,0 %).

Повертаючись до сутності показника ефекту операційного важеля, можна зазначити, що перспективи росту прибутку за сприятливих умов вищі у “Світанка”, ніж у “Морозка”. Адже ефект операційного важеля показує, у скільки разів швидше росте прибуток порівняно з ростом обсягів виробництва. Отже, кожний відсоток росту обсягів діяльності викликає: у “Морозка” — зростання обсягів прибутку на 2,5 %, а у “Світанка” — на 3,5 %. Тобто потенціал росту прибутку, зумовлений структурою витрат, у “Світанка” в 1,4 рази вищий.

В умовах економічної кризи та зниження попиту на ринку необхідно оптимізувати співвідношення між постійними і змінними витратами, змінюючи обсяги виробництва. Зазвичай в таких умовах підприємство може маневрувати обсягом змінних

витрат, приймаючи рішення про скорочення обсягів виробництва. Але не всі підприємства можуть піти таким шляхом, окремі з них вимушені продовжувати виробництво тими самими обсягами або приймати рішення про повну зупинку виробництва.

Розглянемо фінансові результати діяльності підприємств “Світанок” і “Морозко” в умовах погіршення економічної кон’юнктури, що зумовлюють скорочення обсягів діяльності на 28 % (табл. 6.5) та на 36 % (див. табл. 6.6) порівняно з базовим варіантом виробництва (див. табл. 6.3).

Таблиця 6.5

Ефект операційного важеля при зниженні обсягів діяльності на 28 %

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, FC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, vc , грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	36 000	36 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	1 440	1 440
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	720	432
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 320	1 432
Частка постійних витрат у загальних, %	45,45	69,8
Прибуток, Pr , тис. грн	120	8
Рентабельність виробництва продукції, %	9,1	0,6

При падінні обсягів реалізації на 28 % “Світанок” знаходиться практично на межі прибутковості, прибуток становить лише 8 тис. грн, це й не дивно, оскільки обсяг виробництва — 36 тис. одиниць дуже близький до “точки беззбитковості” цього підприємства (див. табл. 6.3), тоді як “Морозку” в цій ситуації, здається, нічого не загрожує. Скорочення обсягів діяльності на 28 % дозволяє низькотехнологічному “Морозку”, який адекватно скоротив обсяги споживання живої праці і матеріалів, отримати ще й достатньо пристойний прибуток — 120 тис. грн.

Подальше погіршення ситуації і скорочення обсягів діяльності ще на 8 % зумовлює наближення “Морозка” до критич-

ної точки — “порогу рентабельності”, скорочення прибутку його діяльності до 40 тис. грн, водночас як високотехнологічний “Світанок” потрапив у зону збитків (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Ефект операційного важеля при зниженні обсягів діяльності на 36 %

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, FC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, vc , грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	32 000	32 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	1 280	1 280
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	640	384
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 240	1 384
Частка постійних витрат у загальних, %	48,4	72,25
Прибуток, Pr , тис. грн	40	-104
Рентабельність виробництва продукції, %	3,2	-7,5

Підвищені ризики притаманні підприємствам з високим рівнем операційного важеля в періоди падіння обсягів реалізації та/або цін на продукцію, що не дозволяє отримувати достатніх обсягів доходу для покриття усіх витрат.

Зазвичай в таких умовах підприємство може маневрувати обсягом змінних витрат, приймаючи рішення про скорочення обсягів виробництва. Але не всі підприємства можуть піти таким шляхом, окремі з них вимушені продовжувати виробництво тими самими обсягами або приймати рішення про повну зупинку виробництва. Це високотехнологічні та капіталомісткі виробництва, часто повністю або частково автоматизовані, з низьким рівнем ручної праці, а також великі виробництва, із значними потужностями, особливості технології виробництва яких унеможливають обсяги виробництва нижче певного (критичного) проектного рівня.

В умовах падіння попиту на свою продукцію та низької її конкурентоспроможності, росту цін на матеріальні ресурси та-

кі виробництва просто не можуть здійснювати випуск маленьких обсягів продукції і за несприятливих умов припинять виробництво взагалі.

Графічно наслідки падіння обсягів діяльності на рівень та структуру витрат, зміну фінансових результатів, що характерно для кризового стану економіки, подано на рис. 6.7.

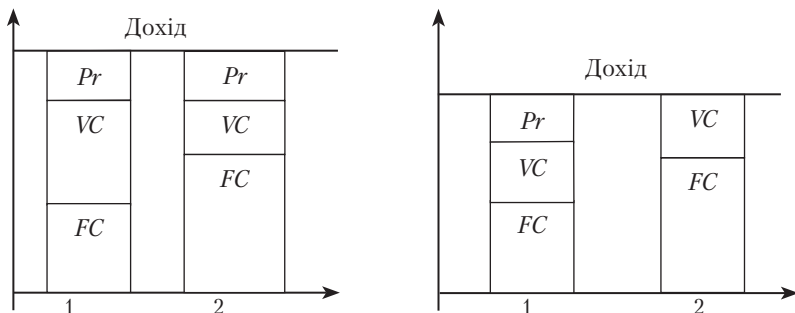


Рис. 6.7. Доходи і витрати підприємств за різних ринкових умов

На рис. 6.7 зображені витрати і прибутки двох підприємств (1 і 2) з однаковою сумою витрат та прибутку, але з різною структурою витрат. У підприємства 1 змінні витрати більші, ніж постійні. За структурою витрат це підприємство аналогічне “Морозку” з розглянутого вище прикладу. У підприємства 2 більшу частку у загальній сумі витрат становлять постійні, тобто спостерігається аналогія із “Світанком”. На поданій схемі видно, що в умовах падіння суми доходу (праворуч) другому підприємству (“Світанку”) вистачає доходу тільки для покриття витрат, але прибутку вже підприємство не отримує, в той час, як перше підприємство (“Морозко”), що скоротило змінні витрати пропорційно до зміни обсягів діяльності, може навіть отримувати певний прибуток, щоправда, менший ніж у докризових умовах.

Подальше падіння обсягів діяльності й отриманого доходу зумовить збитки для другого підприємства, яке не зможе пропорційно й еластично змінювати свої витрати у відповідності із обсягами виробництва.

До галузей з високим операційним важелем слід віднести також підприємства транспорту взагалі і залізничного транспорту зокрема, в структурі витрат яких до 50 % складають витрати на ремонт та оновлення основних засобів та амортизація, тобто дуже велика частка постійних (або незалежних від обсягу діяльності) витрат. Тому результати діяльності підприємства транспорту залежать від обсягів перевезень та рівня тарифів на перевезення.

Отже, такі виробництва є більш чутливими до погіршення ринкових умов, ніж підприємства, де низька частка постійних витрат у загальній їх сумі. Слід, однак, зазначити, що високий операційний важіль спричиняє вразливість прибутку крупних високотехнологічних виробництв тільки за несприятливих умов, а в періоди росту економіки, стабільного попиту на продукцію ці підприємства працюють ефективніше та прибутковіше, ніж невеликі та переобтяжені ручною працею.

Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності

Стратегічні рішення у маркетингу мають довгострокові наслідки для організації в цілому, для управління окремими видами діяльності, зокрема виробництвом, розробкою нової продукції, фінансовою діяльністю тощо. Стратегічний характер мають рішення щодо розширення асортименту виробів та політики ціноутворення, реклами та просування товару на ринку.

Діагностика ефективності збутової діяльності повинна ґрунтуватись на визначенні ефективності виконання основних функцій збутової діяльності, а саме:

- транспортування від місця виробництва до місця споживання;
- розподілу, тобто забезпечення досяжності товарів у кількості і формі згідно з потребами споживачів;
- зберігання — забезпечення досяжності товарів у момент придбання або використання у місцях накопичення або реалізації зі збереженням їх кількості та якісних характеристик;

- сортування — створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуації споживання;
- встановлення контакту — забезпечення доступу до чисельних та віддалених груп споживачів;
- інформування — діяльність, що забезпечує інформованість про потреби ринку та умови конкретного обміну.

Роль збутової діяльності для підприємства можна досліджувати в двох аспектах:

- а) вплив збутової діяльності на економічні показники діяльності організації;
- б) вплив каналів збуту на конкурентоздатність продукції та підприємства.

Каналами збуту або каналами розподілу називають сукупність взаємозалежних організацій, які роблять товар чи послугу доступною для використання або споживання. Канали збуту виконують шість вказаних функцій. Канали збуту поєднують виробника і кінцевого споживача, дозволяють узгодити попит та пропозицію (час і місце) та максимізувати прибуток підприємства чи мінімізувати витрати на шляху просування товару. Крім того, використання каналів збуту — посередників дозволяє підприємствам збільшити присутність своєї продукції на ринку.

Вартість створення, перекупування чи переорієнтації на свій бік каналів збуту є важливим елементом прийняття рішення про доцільність виходу на новий ринок.

Під час виконання своїх функцій у каналах збуту виникають чотири види грошових потоків:

- юридичний потік — передача або врегулювання прав власності від одного учасника каналу збуту до іншого;
- фізичний — власне, фізичне переміщення певної кількості товарів від виробника до споживача;
- фінансовий потік — оплата, рахунки, кредити, комісійні, що рухаються у зворотному напрямку — від кінцевого споживача до виробника;

- інформаційний потік — двосторонній, як потік замовлень від споживача і, водночас, інформація про попит і пропозицію на ринку.

Залежно від кількості посередників розрізняють кілька рівнів каналів розподілу:

- канал нульового розподілу (прямого маркетингу) — виробник продає товар безпосередньо споживачеві. Виділяють три основних способи прямого продажу: торгівля в рознос, посилочна та через магазини виробника;
- однорівневий канал — включає одного посередника (роздрібного, агента по збуту або брокера);
- дворівневий — включає двох посередників (промислового дистриб'ютора та дилера);
- трирівневий — три ланки посередників: оптових, дрібно-оптових та роздрібних.

Канали нульового розподілу застосовуються підприємствами, що хочуть самі контролювати маркетингову програму, тісніше працювати із споживачем або мають обмежені цільові ринки. Усі канали, крім нульового, називаються непрямими. Чим більше рівнів у каналі, тим менше можливостей його контролю. Виробники можуть використовувати кілька різних каналів розподілу для поліпшення свого конкурентного статусу, розширення ринку збуту, зниження відпускних цін.

Учасники каналів збуту виконують кілька видів робіт: дослідницьку (збір інформації), стимулювання збуту, налагодження контактів, пристосування товару, проведення переговорів, організація товаропросування, фінансування, прийняття ризику. Спеціалізація дозволяє кожну з цих функцій виконувати ефективніше.

Зараз утворюються потужні збутові системи: супермаркети, мережі магазинів, інтегровані торговельні мережі, вертикальні маркетингові системи (далі — ВМС). ВМС складаються з одного виробника, одного або кількох оптових та роздрібних торговців, які працюють як одне ціле, до того ж один з учасників каналу збуту має достатню потужність для контролю за діями інших

через володіння контрольним пакетом акцій каналу або надання франшизи. У США такі ВМС контролюють до 80 % ринку.

Під час прийняття рішень щодо каналів збуту виробник керується двома групами показників: ефективності та конкурентоздатності. Критерій вибору — максимізація чистого прибутку за визначеного заздалегідь рівня ризику.

Ефективність функціонування каналу збуту виробник оцінює за такими показниками:

- величина поточних витрат (поточні витрати на одиницю продукції);
- величина капітальних витрат та питомі капітальні витрати;
- величина прибутку до сплати податків, чистого прибутку і рівень прибутковості;
- частка збутових витрат у загальній сумі витрат;
- віддача інвестованого капіталу;
- оборотність активів.

Крім абсолютної величини, оцінюють також динаміку цих показників.

Для визначення структури каналу збуту (числа оптових та роздрібних торговців і посередників) визначальними можуть бути показники управління оборотним капіталом, такі як: оборотність дебіторської заборгованості, середній період погашення дебіторської заборгованості, оборотність запасів.

Під час оцінки конкурентних переваг, що їх забезпечує канал збуту, беруть до уваги:

- частку ринку, що її дозволяє охопити певний канал збуту;
- рівень охоплення збутовою мережею;
- кількість торгового персоналу та рівень підготовки торгових представників;
- підтримка продаж та якість обслуговування клієнтів;
- ступінь охоплення крупних клієнтів;
- величина рекламного бюджету та ефективність реклами;
- рівень запасів та оперативність поставки;
- рівень торгових націнок;
- прихильність покупців до торгової мережі.

Якщо ринок великий, але з низькою концентрацією покупців, доцільно обирати дво- або трирівневий канал збуту. За високої концентрації покупців і великих покупок доцільнішими будуть прямі продажі.

Питання для самоперевірки

1. Для чого розробляють виробничу стратегію?
2. Що являє собою виробництво та виробнича функція? Який зв'язок виробничих систем та конкурентних стратегій?
3. Які підходи застосовують у прогнозуванні обсягів виробництва? Які економічні закони застосовують у стратегічному аналізі обсягів виробництва?
4. Що таке витрати? Які види витрат ви знаєте? Який зв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком? Як обрати оптимальні обсяги виробництва на основі аналізу витрат?
5. Які способи прогнозування обсягів виробництва ви знаєте?
6. Чи потрібно уникати дії закону спадної граничної продуктивності? Яким чином?
7. Що таке точка беззбитковості та яке її значення для розробки стратегії виробництва підприємства? Які способи визначення точки беззбитковості ви знаєте?
8. В чому полягає правило максимізації прибутку на основі аналізу витрат? Які методи, на вашу думку, доцільно застосовувати для оптимізації обсягів виробництва на практиці? Які фактори слід враховувати з метою оптимізації?
9. Що таке операційний (виробничий) важіль? За яких умов проявляється дія цього важеля?
10. Що таке маркетингова діяльність? Які цілі цієї діяльності на підприємстві?
11. У чому зміст збутової діяльності? Які аспекти цієї діяльності?
12. Що таке канали збуту? Яка роль каналів збуту на підприємстві? Як оцінити ефективність діяльності каналу збуту (розподілу)?
13. Як оцінити ефективність збутової діяльності підприємства?

Змістовий модуль II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

1. Стратегічний аналіз фінансових ресурсів. Джерела аналізу.
2. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність.
3. Стратегічний аналіз доданої вартості.
4. Аналіз фінансових стратегій.

Стратегічний аналіз фінансових ресурсів. Джерела аналізу

Фінансові ресурси в діяльності підприємства займають перше за важливістю місце, оскільки за їх допомогою можуть бути придбані практично всі види інших ресурсів. Таке перетворення може бути здійсненим у будь-який час і практично без обмежень, тобто фінансові ресурси майже завжди можуть замінити собою усі інші види ресурсів.

До складу фінансових ресурсів підприємства відносять зареєстрований та резервний капітали підприємства, додатковий капітал та капітал у дооцінках, кредити, бюджетне фінансування та благодійні внески, прибуток.

Джерелами формування фінансових ресурсів є:

- власні джерела (прибуток від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, випуск (емісія) нових акцій, реалізація необоротних активів тощо);
- позикові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо);
- цільове фінансування або безповоротна благодійна фінансова допомога.

Основним джерелом власних коштів підприємства, за рахунок якого може бути здійснений виробничий та соціальний розвиток, повернені боргові зобов'язання, сплачені відсотки за кредитами і дивіденди акціонерам, є прибуток.

Джерелами інформації про фінансовий стан підприємства є фінансова звітність — історична і прогнозна. Історична звітність фіксує результати господарювання за визначений період. Прогнозна фінансова звітність формується до початку господарської діяльності відповідно до обраної стратегії підприємства.

На межі 70—80-х років доктрина “економіки пропозиції” витісняється концепцією “економіки попиту”. Якщо раніше менеджер з виробництва диктував умови менеджеру зі збуту, то тепер вони помінялися ролями. Менеджер з виробництва так само залежить від фінансової служби. Фактично, виробництво, збут і фінансова служба настільки залежать одне від одного, що діяльність одного з них неможлива без двох інших. Вся діяльність тепер ґрунтується на прогнозі збуту, в основі якого лежать маркетингові дослідження ринків збуту і попиту споживачів: обсяг збуту в попередньому періоді, кон'юнктура ринку, характер конкуренції тощо. Потім шляхом аналізу виробничих завдань визначається потреба в робочій силі, матеріалах, устаткуванні, фінансових ресурсах. Вся прогнозна інформація щодо майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства інтегрується в його **прогнозну фінансову звітність**.

Для того щоб спланувати прибуток, потік коштів, підприємство насамперед повинно скласти точний прогноз своїх прибутків і витрат. Для цього воно має бути впевненим у тому, що йому вдасться реалізувати певну кількість своєї продукції за визначеною ціною. Підприємство повинно точно знати витрати виробництва і збуту кожного свого виробу. Відсутність такого роду інформації означає, що підприємство йде на ризик, не знаючи своїх шансів на успіх.

Використовуючи прогнози збуту і попиту споживачів, менеджер з виробництва планує обсяг та структуру виробництва продукції, витрати виробництва; менеджер зі збуту розроб-

ляє плани щодо забезпечення виробництва чинниками виробництва, розраховує витрати на збут; менеджер з фінансів формує систему фінансових показників і прогнозу фінансову звітність. Кожна істотна зміна ситуації збуту потребує коригування прогнозу збуту та системи планових показників підприємства.

Відповідна служба підприємства, володіючи прогножною інформацією, системою планових показників і кошторисів, розробляє основний прогноз діяльності. Якщо у виробника є ефективна і точна система нормування витрат на виробництво різних видів продукції, то дані для основного кошторису можна одержати шляхом простого множення обсягу виробництва кожного виду продукції, зазначеного в прогнозі збуту, на нормативні витрати на виробництво відповідних виробів. На основі отриманих у такий спосіб даних виробник робить висновок про те, чи має він достатні засоби для виконання виробничих планів, в іншому разі потрібно шукати додаткові засоби.

Таким чином, основний кошторис є прогнозом рентабельності роботи підприємства. Він являє собою розрахунок прибутків і збитків на певний період, до якого додаються розрахунки вартості реалізованої продукції, витрат з продажу, адміністративних витрат та касових надходжень. Фактично такий кошторис перетворюється на балансову таблицю, складену на останнє число періоду, на який формується кошторис.

Головне призначення прогнозного кошторису полягає в тому, щоб визначити кількість засобів виробництва і коштів, потрібних для виробництва того обсягу продукції, який передбачається реалізувати згідно з прогнозом збуту. Щоб основний прогнозний кошторис міг стати засобом ефективного контролю витрат виробництва, його слід розділити на кілька окремих кошторисів, кожен з яких, у свою чергу, необхідно розбити на дрібніші статті відповідних витрат. Для керування діяльністю підприємства необхідно складати прогнозні кошториси збуту, виробництва, витрат на матеріали, витрат на робочу силу, накладних витрат, витрат допоміжних служб, розробляти інтегровану систему прогнозової фінансової звітності підприємства.

Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність

Прибуток у стратегічному розвитку підприємства відіграє подвійну роль — він є одночасно джерелом фінансування інших стратегічних програм, а також є метою діяльності підприємства.

Прибуток, згідно з НП(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” та Методичних рекомендацій № 433 від 28.03.13 р., визначається як перевищення доходів над витратами. Види фінансових результатів (прибутків) за ф. 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)” такі:

- *валовий прибуток (збиток) ВП* визначається як різниця між чистим доходом від реалізації і собівартістю реалізованої продукції:

$$ВП = ЧД - СВ_{РП}, \quad (7.1)$$

де ЧД — чистий дохід від реалізації продукції (р. 2000 ф. 2);
СВ_{РП} — собівартість реалізованої продукції (р. 2050 ф.2).

- *фінансовий результат від операційної діяльності П_{ОД}* (визначається наростаючим підсумком алгебраїчною сумою валового прибутку, інших операційних доходів Д_{ІО}, адміністративних витрат В_{АДМ}, витрат на В_{ЗБУТ} інших операційних витрат В_{ІО}):

$$П_{ОД} = ВП + Д_{ІО} - В_{АДМ} - В_{ЗБУТ} - В_{ІО}, \quad (7.2)$$

- *фінансовий результат до оподаткування П_{ЗД}* — алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності П_{ОД}, фінансових та інших доходів, фінансових та інших витрат, доходів чи втрат від участі в капіталі:

$$П_{ЗВД} = П_{ОД} + Д_{Ф} + Д_{І} + Д_{УК} - В_{Ф} - В_{І} - В_{УК}, \quad (7.3)$$

де Д_Ф, Д_І, Д_{УК} — відповідно, фінансові доходи, інші доходи та доходи від участі в капіталі; В_Ф, В_І, В_{УК} — відповідно, фінансові витрати, інші витрати та втрати від участі в капіталі.

Розшифровку складу цих доходів та витрат можна знайти у додатку до річної фінансової звітності ф. 5 “Примітки до

річної фінансової звітності”, де у розділах V та VIII подають склад доходів та витрат, що їх мало підприємство у звітному періоді;

- *чистий прибуток (збиток)* розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток та прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування.

Фінансові результати за формою 2 обчислюються наростаючим підсумком, а тому кінцевий результат діяльності підприємства — чистий прибуток — безпосередньо залежить як від ефективності виробничої діяльності, обґрунтованості та доцільності виробничих витрат, так і від результатів фінансової та інвестиційної діяльності.

Звіт про фінансові результати передбачає визначення ще одного показника, величина якого цікавить власників (акціонерів) підприємства — сукупний дохід. Існуюче нормативне законодавство визначає сукупний дохід як зміни у власному капіталі внаслідок господарських операцій та інших подій (за винятком змін капіталу за рахунок операцій з власниками). Сукупний дохід розраховують алгебраїчною сумою чистого фінансового результату за звітний період та іншого сукупного доходу після оподаткування.

Обсяг валового прибутку підприємства залежить від дії таких факторів:

- обсягу реалізації (доходу), що має прямий вплив на зміну величини прибутку;
- змін у структурі випуску продукції (збільшення частки продукції з вищою, порівняно із середньою, рентабельністю зумовлює зростання загальної суми валового прибутку);
- рівня собівартості виробництва продукції (зростання собівартості одиниці продукції зумовлює скорочення прибутку);
- рівня цін на продукцію (зростання середньої ціни зумовлює збільшення суми отриманого прибутку).

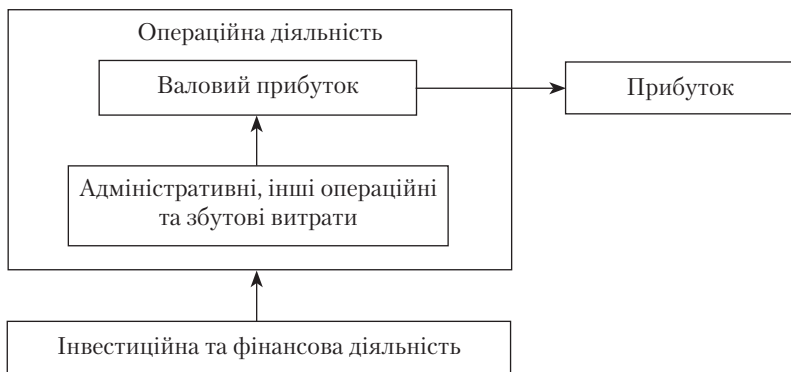


Рис. 7.1. Схема утворення прибутку підприємства

На зміну чистого прибутку від звичайної діяльності, крім зазначених виробничих та комерційних факторів, впливають також:

- зміна величини отриманих доходів від іншої операційної діяльності;
- зміна обсягу та рівня адміністративних, збутових та інших операційних витрат, їх обґрунтованість, ефективність, можливість економії;
- різниця між сумою сплачених та отриманих штрафів, пені, фінансових санкцій, їх недопущення;
- обґрунтованість фінансових витрат;
- прибутковість та перспективність інвестиційної діяльності підприємства (слід проаналізувати, чи можуть сьогоднішні втрати від участі в капіталі перетворитись у майбутньому в доходи);
- політика держави в сфері оподаткування тощо.

Для максимізації чистого прибутку бажано скоротити ймовірність виникнення форс-мажорних обставин та збитків від них, застрахувати майно та ризики. З точки зору стратегічного аналізу важливо також відрізнити результат діяльності у вигляді прибутку від умов ведення діяльності, що можуть істотно впливати на кінцевий фінансовий результат (наприклад, за-

стосування пільг в оподаткуванні прибутку чи доданої вартості тощо).

Для визначення структури прибутку за різними видами діяльності знадобляться додаткові перерахунки, щоб виокремити вплив кожного з видів діяльності на обсяги прибутку.

Ступінь прибутковості діяльності та ефективності управління активами підприємства розкривають за допомогою розрахунку та аналізу показників **рентабельності**. Зазвичай усі показники рентабельності визначаються у відсотках.

Широку гаму показників рентабельності можна поділити на три групи:

1. Показники, що визначаються відношенням прибутку до собівартості або до витрат. До цієї групи показників належать:

- рентабельність продукції (показники застосовують для оптимізації асортиментної програми):

$$R_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \cdot 100 \%, \quad (7.4)$$

де R_i — рентабельність i -ї продукції; $Ц_i$ — ціна одиниці i -ї продукції; C_i — собівартість одиниці i -ї продукції (за плановою або звітною калькуляцією).

- рентабельність виробництва продукції (визначає ефективність прямих і загальновиробничих витрат основної діяльності):

$$R_{\text{продукції}} = \frac{\text{Прибуток валовий}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \cdot 100 \%, \quad (7.5)$$

де $R_{\text{продукції}}$ — рентабельність продукції загальна, %.

- рентабельність перевезень $R_{\text{пер.}}$ характеризує ефективність експлуатаційних витрат:

$$R_{\text{пер.}} = \frac{\text{Прибуток від перевезень}}{\text{Експлуатаційні витрати}} \cdot 100 \%$$

Показує суму прибутку від перевезень, отриманого в розрахунку на кожну гривню експлуатаційних витрат.

2. Показники, що визначаються відношенням прибутку до суми доходу (виручки) від реалізації.

До цієї групи показників входить рентабельність операційної діяльності або коефіцієнт операційного прибутку:

$$R_{\text{опер.}} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}} \cdot 100 \% .$$

Цей показник характеризує рентабельність продаж та показує частку прибутку в сумі доходу від реалізації або, іншими словами, також показує, скільки гривень (копійок) прибутку отримано з кожної гривні доходу.

3. Показники, утворені відношенням прибутку до вартості активів або суми інвестованого капіталу.

До цієї групи показників належать:

- рентабельність підприємства (тобто рентабельність його активів):

$$R_{\text{активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \cdot 100 \% ,$$

де Активи — середньорічна вартість активів (майна) підприємства, грн.

Показує, скільки гривень (копійок) чистого прибутку отримано з кожної гривні майна (активів) підприємства.

- рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{ВК}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \cdot 100 \% ,$$

де Власний капітал — середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.

Показує ефективність (прибутковість) використання власного (акціонерного) капіталу, верхню межу дивідендів для акціонерів та інвесторів.

- фондорентабельність:

$$R_{\Phi} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{ОВФ}} \cdot 100 \% ,$$

де ОВФ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

Характеризує обсяг прибутку, отриманого в розрахунку на одну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів.

Аналіз виконання плану прибутку і рівня рентабельності є узагальнюючим етапом аналізу господарської діяльності, підсумком всієї аналітичної роботи. Ці показники характеризують фінансові результати та ефективність роботи.

При вивченні даної теми використовуються аналітична порівняльна таблиця, складена на основі фінансової звітності ф. 2 “Звіт про фінансові результати” (“Звіт про сукупний дохід”) (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Фінансові результати та показники рентабельності

Показник	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення (+; —)	Темп росту, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тис. грн	110063	116762	+6699	106,1
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79547	83363	+3816	104,8
3. Валовий прибуток або збиток, тис. грн	30516	33399	+2883	109,4
4. Рентабельність виробництва продукції, % (ряд. 3/ряд. 2 · 100 %)	38,4	40,1	+1,7	104,4
5. Інші операційні доходи, тис. грн	413	504	+91	122,0
6. Операційні витрати (сума адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат), тис. грн	4428	5169	+741	116,7
7. Фінансові результати від операційної діяльності: • прибуток; • збиток	26501	28734	+2233	115,5

1	2	3	4	5
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж), % (ряд. 7/ ряд. 1 100 %)	24,1	24,6	+0,5	102,1
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності, тис. грн	539	575	+36	106,7
10. Фінансові витрати, інші витрати, втрати від участі в капіталі, тис. грн	794	855	+61	107,7
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн: • прибуток; • збиток (175)	26246	28454	+2209	108,4
12. Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	5511	5406	-105	98,1
13. Чистий прибуток або збиток, тис. грн	20735	23048	+2313	111,2
14. Рентабельність активів, %	5,2	5,8	+0,6	111,5
15. Коефіцієнти: • валового прибутку (ряд. 3 /ряд.1) • чистого прибутку (ряд. 13/ ряд. 1)	27,7 18,8	28,6 19,7	+0,9 +0,9	103,2 104,8

Валовий прибуток містить результат від реалізації продукції до вирахування адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Згідно з даними табл. 7.1 валовий прибуток у звітному році збільшився на 2883 тис. грн порівняно з минулим роком, темп росту валового прибутку — 109,4 %. Зростання валового прибутку пояснюється тим, що темпи росту чистого доходу від реалізації продукції перевищують темпи росту собівартості реалізованої продукції (106,1 % проти 104,8 %).

Прибуток від операційної діяльності у звітному році збільшився на 2233 тис. грн порівняно з минулим, темп росту прибутку від операційної діяльності становив 108,4 %. Таке збільшення прибутку від операційної діяльності зумовлене тим, що інші операційні доходи зростають швидше (темп росту — 122 %),

ніж адміністративні та інші операційні витрати (темп росту — 116,7 %).

Рівень доходів та витрат фінансової та інвестиційної діяльності, ефективність цих видів діяльності, ставки оподаткування прибутку впливають на утворення чистого прибутку.

Чистий прибуток збільшився на 2213 тис. грн, тобто на 11,2 %. Факторами, що впливали на зміну обсягів отриманого чистого прибутку, є певне перевищення витрат над доходами від фінансової та інвестиційної діяльності, а також зниження ставки оподаткування прибутку підприємства: у минулому році ставка податку на прибуток становила 21 %, а у звітному — знизилась до рівня 19 % оподаткованого прибутку.

Показники рентабельності, наведені у табл. 7.1., свідчать про таке:

- рентабельність продукції зросла з 38,4 % до 40,1 %, тобто на кожну гривню собівартості реалізованої продукції минулого року було отримано 38,4 коп. валового прибутку, а у звітному — 40,1 коп. валового прибутку, що більше майже на 2 коп. або на 4,4 %;
- рентабельність продаж (або ж рентабельність операційної діяльності) становить 24,1 % у минулому та 24,6 % у звітному роках. Отже, кожна гривня отриманого чистого доходу від реалізації продукції приносить 24—25 коп. прибутку від операційної діяльності. Тобто в загальному обсязі отриманого чистого доходу від реалізації продукції 24—25 % становить прибуток від операційної діяльності;
- рентабельність активів (майна) підприємства зросла з 5,2 % до 5,8 %, що оцінюється позитивно. Економічний зміст цього показника такий — кожна гривня майна (активів) підприємства приносить 5—6 коп. чистого прибутку з кожної гривні майна (активів) підприємства в процесі виконання звичайної діяльності.

Коефіцієнти валового та чистого прибутку показують частку відповідного прибутку в сумі чистого доходу від реалізації у кожному періоді. Так, у звітному році спостерігається збіль-

шення частки валового та чистого прибутку відповідно майже до 29 % та 20 % в сумі чистого доходу.

Стратегічний аналіз доданої вартості

Аналіз доданої вартості — це шлях до знаходження оптимальної величини витрат на заробітну плату.

Господарська діяльність підприємства — це створення доданої вартості до вартості закуплених на стороні негрошових поточних активів. Для того щоб отримувати прибуток, потрібно створити нову вартість, яка буде визнана ринком.

Склад доданої вартості:

- 1) заробітна плата персоналу разом з нарахуваннями;
- 2) амортизаційні відрахування;
- 3) обов'язкові платежі до бюджету, що належать до витрати виробництва;
- 4) відсотки за кредитними зобов'язаннями;
- 5) запланована норма прибутку.

У складі доданої вартості регулюванню піддаються, в більшій мірі, витрати на оплату праці, прибуток підприємства, амортизаційні відрахування.

Розмір заробітної платні персоналу цілком і повністю повинен залежати від величини створюваної щомісяця доданої вартості.

Тому реальний шлях підвищення заробітної плати — ріст продуктивності праці, що вимірюється на основі показника доданої вартості.

Найбільш економічно обґрунтованим з цієї точки зору є використання показника продуктивності праці, розрахованого на основі доданої вартості.

$$\text{ПП} = \frac{\text{Додана вартість, тис. грн}}{\text{Чисельність, осіб}}. \quad (7.9)$$

Цей показник найбільш точно відображає вклад працівників підприємства у створення нової суспільної вартості. Тому слід визначити відносний приріст (у %) показника продуктивності праці на основі доданої вартості та порівняти цей приріст

з відносним зростанням середньої заробітної плати (теж у %). Порівняння темпів росту показників продуктивності праці та середньої заробітної плати дозволить встановити обґрунтованість і доцільність росту заробітної плати, ефективність витрат на оплату праці. Вважається економічно доцільним і науково обґрунтованим прискорений ріст продуктивності праці порівняно із ростом середньої заробітної плати.

Отже, зростання заробітної плати повинно узгоджуватися з ростом продуктивності праці.

При визначенні розміру витрат на робочу силу встановлюють коефіцієнт продуктивності витрат на оплату праці:

$$K_{\Pi} = \frac{\text{Додана вартість, тис. грн}}{\text{Витрати на оплату праці, тис. грн}} > 1. \quad (7.10)$$

Бажане зростання цього показника в динаміці.

Штатний розклад підприємства повинен затверджуватись після аналізу структури доданої вартості за попередній період і узгодження показників з планами обсягу виробництва і реалізації продукції.

Аналіз фінансових стратегій

Основним протиріччям при розробці фінансових стратегій є протиріччя між власниками (акціонерами), інтереси яких направлені на підвищення поточної прибутковості та отримання максимальної суми прибутків, дивідендів в найкоротші терміни та керівництва (управлінців) та працівників підприємства, які зацікавлені у перспективній, довготерміновій прибутковості підприємства та стратегічному розвитку.

Стандартні фінансові цілі і стратегії:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу (для акціонерних товариств);
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію;
- скорочення зовнішніх джерел фінансування та оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу;

- оптимальне співвідношення між показниками прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості підприємства;
- вдосконалення структури капіталу (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

Керівництву підприємства треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і у стандартних фінансових цілях та стратегіях.

Стратегії розподілу фінансів розглядаються як стратегії розподілу ресурсів. Застосовуються багатофакторні моделі оптимізації постачання та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності.

Однією із таких багатофакторних моделей є підхід, розроблений аналітиками фірми “Дюпон” (Du Pont) на основі показника рентабельності активів ROA (return on assets):

$$ROA = \frac{NP}{AS} = \frac{NP}{S} \cdot \frac{S}{AS}, \quad (7.11)$$

де NP — чистий прибуток (прибуток після сплати податку); AS — вартість активів; S — обсяги продажу;

Ця формула визначає зв'язок між оборотністю оборотних коштів як частини активів та рентабельністю активів. Формула Дюпон доводить, що із прискоренням оборотності обігових коштів навіть за незмінної рентабельності продаж, тобто за незмінних цін, досягається зростання загальної рентабельності підприємства (активів).

В аналізі діяльності підприємства можна застосовувати як абсолютні показники, так і темпові (індекси) для визначення впливу показників оборотності на зміну рентабельності за допомогою зв'язку:

$$R_{\text{активів}} = R_{\text{продаж}} \cdot K_{\text{об.акт.}},$$

де $R_{\text{активів}}$ — рентабельність активів, %; $K_{\text{об.акт.}}$ — коефіцієнт оборотності активів; $R_{\text{продаж}}$ — рентабельність продаж, %.

Для комерційних підприємств рентабельність продаж визначається аналогічно рентабельності операційної діяльності:

$$R_{\text{активів}} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \cdot 100 \% .$$

У формулі корпорації Дюпон співвідношення $\frac{S}{AS}$ визначає оборотність активів, які поділяються на ті, що легко реалізуються, та ті, що повільно обертаються. Це привертає увагу до оптимізації структури активів і капіталу, норми прибутковості.

Структура капіталу фірми (співвідношення основного, оборотного та позикового капіталів) — головний стратегічний орієнтир. Шведська консультативна фірма “Май Сігма” розробила модель (рис. 7.2), що отримала назву *графік прибутковості “Май Сігми”*, який демонструє вплив прискорення обороту капіталу та/або збільшення норми прибутковості на річну норму прибутковості фірми.

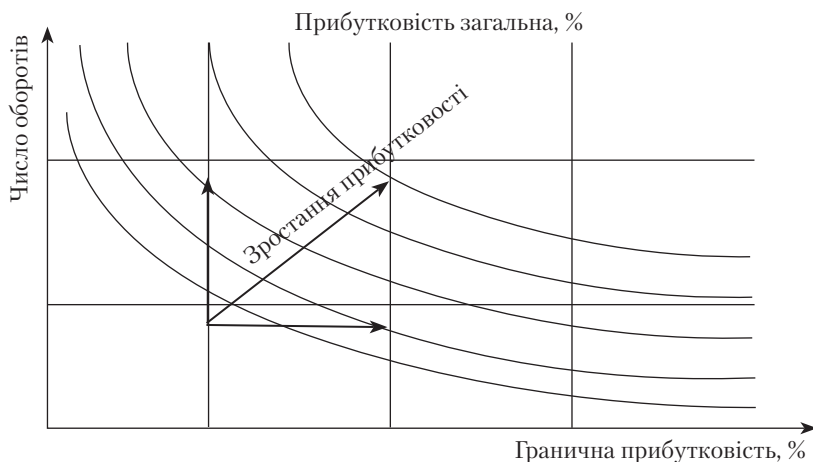


Рис. 7.2. Графік прибутковості “Май Сігми”

Ця модель орієнтує розробників фінансових стратегій на одночасне врахування трьох змінних (факторів), що визначають рівень прибутковості:

- 1) відносне зменшення питомої ваги основного та оборотного капіталу, вкладеного в запаси, що веде до прискорення його обороту;

- 2) зменшення частки собівартості, що дає змогу збільшити норму прибутковості;
- 3) збільшення норми прибутку через зростання ціни.

Автори підходу пропонують зменшувати не лише дебіторську заборгованість, а й оборотний капітал, вкладений у запаси. Крім того, обґрунтована цінова стратегія, пов'язана із встановленням найпривабливішого співвідношення “ціна / якість”, дасть змогу отримувати додаткові доходи.

Фінансові стратегії як ресурсні взагалі дуже тісно пов'язані із стратегіями ціноутворення. Так, прибуток є результатом взаємодії обсягу продаж та рівня цін, похідних від стратегії ціноутворення як складової маркетингової стратегії взагалі, а також від рівня (витрат) собівартості, що є результатом минулих інвестицій.

Загалом, розробка та здійснення фінансових стратегій — це узгодження фінансових потоків між стратегіями, що створюють прибутки, та тими, які потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій.

Стратегія фінансування як функціональна стратегія є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині організації. Розробляється у формі плану (бюджету) або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг.

Приклади стратегії фінансування як функції управління фінансами:

- 1) стратегія кредитування (вибір між короткостроковим та довгостроковим фінансуванням);
- 2) стратегія розміщення акцій: часткове або повне розміщення акцій, прості або привілейовані акції, співвідношення між ними;
- 3) стратегія рефінансування означає придбання власних акцій, ліквідацію боргів, управління грошовими потоками;

- 4) стратегія використання дивідендів: варіація рівня дивідендів — сплата підвищених або знижених дивідендів залежно від ситуації на фондовому ринку та темпів росту підприємства, призупинення виплати дивідендів.

Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію усіх видів витрат, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення ринкової вартості підприємства.

Найважливіша частина фінансової стратегії — прийняття рішення про структуру капіталу.

В акціонерному товаристві велике значення має співвідношення простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити фірму необхідними для діяльності та розвитку фінансовими ресурсами за низькою ціною. Керуючись певними методиками, такими як, наприклад, визначення впливу фінансового важеля, менеджер компанії повинен встановити оптимальне співвідношення між власними та позиковими джерелами коштів, простими та привілейованими акціями, “короткими” та “довгими” грошима (коротко- та довгостроковими кредитами або іншими джерелами позикових коштів).

Управління дивідендами є важливою частиною фінансових стратегій. Якщо обсяги реалізації продукції підприємства зростають високими темпами, частка ринку значна, акції підприємства мають високі котирування на фондовому ринку тощо, — на дивідендах можна зекономити та залучити їх як інвестиції для подальшого розвитку, а курс акцій буде триматися на іміджі “процвітання”. Якщо темпи росту продажу підприємства на ринку незначні або ж спостерігається падіння обсягів реалізації, зменшується присутність на ринку, — вартість акцій підтримується через сплату стабільно високих дивідендів.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитни-

ми організаціями, акціонерами, з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації.

Загальна фінансова стратегія охоплює:

1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами.
2. Управління товарно-матеріальними запасами.
3. Стратегію кредитування.
4. Дивідендну стратегію.
5. Фінансові прогнози щодо капіталовкладень, надходжень та виплат.

Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети. Бюджет — це поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їх покриття. Бюджети формуються на основі “портфеля”, прогнозів обсягів майбутньої реалізації, поточних і прогнозних кошторисів. Частіше розробляють кілька альтернативних бюджетів. У країнах з розвинутою ринковою економікою бюджетування — один з методів управління компанією.

Питання для самоперевірки

1. Визначте роль фінансових ресурсів у діяльності підприємства та формуванні стратегій його розвитку.
2. Які джерела отримання фінансових ресурсів підприємства ви знаєте?
3. Що таке прогнозний кошторис підприємства? Навіщо він потрібен?
4. Яка роль прибутку у формуванні фінансових ресурсів та виконанні стратегічних завдань підприємства? Які види прибутків ви знаєте?
5. Які фактори впливають на величину чистого прибутку підприємства?
6. Від яких факторів залежить величина валового прибутку? Операційного прибутку?
7. У чому сутність показника рентабельності? Які види показників рентабельності ви знаєте?

8. Що таке додана вартість? Як вона утворюється? Чим викликано вивчення доданої вартості у стратегічному аналізі? Яка роль доданої вартості у формуванні витрат на оплату праці? Чому?
9. Який зміст фінансових стратегій як стратегій управління фінансовими ресурсами? Які складові загальної фінансової стратегії?
10. Які ви знаєте приклади дивідендної стратегії? Стратегії щодо боргів підприємства?
11. Які фактори зумовлюють ріст рентабельності (прибутковості)?
12. У чому особливість підходу до аналізу та формування прибутку шведської консультаційної фірми “Май Сігма”?
13. Що ви знаєте про бюджетування? Що таке бюджети? Охарактеризуйте бюджетування як метод управління компанією.
14. Які ви бачите напрямки та резерви зростання прибутку підприємства?
15. У чому особливість регулювання витрат на оплату праці через показник доданої вартості?
16. Як вивчення динаміки показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність різних видів діяльності підприємства? Які фактори впливають на зміну рентабельності?
17. У чому зміст залежності показників рентабельності від ефективності використання оборотних коштів?

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

1. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.
2. Критерії оптимізації структури капіталу.
3. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок

Розрізняють два види ризиків діяльності підприємства:

- 1) фінансовий (пов'язаний із використання залученого капіталу під час формування джерел коштів підприємства);
- 2) підприємницький — це ризикованість вкладів в активи підприємства, яке не має боргів. Сутність його — невпевненість в одержанні майбутнього прибутку в результаті дії таких чинників, як:
 - зміна ринкової ситуації (падіння цін та попиту на продукцію підприємства);
 - зміна цін на ресурси;
 - високий рівень операційного важеля (левериджу).

Рівень підприємницького ризику залежить від частки постійних витрат у загальній сумі витрат, тобто від рівня операційного важеля (див. тему 6). Чим вищою є частка постійних витрат у загальних, тим чутливішою є величина отриманого прибутку до зміни ринкових умов.

Високий рівень операційного важеля і, відповідно, підприємницького ризику, характерний для високотехнологічних, капіталомістких підприємств, виробничі процеси яких автоматизовані і механізовані. Для таких підприємств характерний низький рівень живої праці узагалі і ручної праці зокрема, високий рівень фондоозброєності праці, багатосерійне або масове виробництво за допомогою високопродуктивного обладнання і прогресивних технологій. Крім того, технологічні особливості виробництва таких підприємств часто вимагають високого рівня завантаженості виробничих потужностей, що виключає невеликі обсяги виробництва. (Прикладом може бути сталели-

варне виробництво в конвекторних чи доменних печах, залізничні перевезення масових вантажів тощо). Тому такі підприємства не здатні виконувати дрібні замовлення і у разі падіння попиту на ринку чи інших змінах кон'юнктури вимушені взагалі зупиняти виробництво.

У періоди погіршення ринкової кон'юнктури підприємства з високим рівнем постійних витрат більш чутливі до падіння цін та обсягів реалізації, ніж ті, для яких характерний низький рівень постійних витрат. Підприємства з низьким рівнем операційного важеля в періоди погіршення ринкової кон'юнктури звільняють частину робітників та скорочують обсяги закупівлі матеріальних ресурсів, що дозволяє зменшити обсяги виробництва. Виробництва з високим рівнем операційного важеля позбавлені такої можливості, а тому капіталовкладення у такі підприємства вважаються більш ризикованими. Слід зауважити, що значний рівень підприємницького ризику характерний тільки для періодів кризової ситуації у певній галузі, а у періоди економічної стабільності та росту ці підприємства конкурентоспроможні та інвестиційно привабливі. Якщо в умовах кризи підприємства з високим операційним важелем швидше втрачають прибуток (докладніше див. розд. 6), то за умов економічного зростання їх прибуток зростає швидшими темпами порівняно із “застарілим” конкурентом.

Основною метою аналізу *структури капіталу* є формування такого співвідношення між власним та залученим капіталом, яке дозволяє отримати вищий ступінь фінансової стійкості та ефективності використання капіталу.

Структура капіталу залежить від:

- 1) галузевих особливостей діяльності підприємства;
- 2) тривалості операційного циклу;
- 3) стадії життєвого циклу підприємства;
- 4) ступеня конкурентоспроможності продукції;
- 5) кон'юнктури товарних та фінансових ринків;
- 6) рівня прибутковості діяльності підприємства.

Якщо підприємство має високий рівень рентабельності (прибутковості), це забезпечує капіталізацію прибутку, а тому можна менше використовувати залучені кошти.

У процесі оцінки і прогнозування структури капіталу приймають до уваги такі показники:

- 1) середні темпи росту фінансових ресурсів, які формуються з власних джерел;
- 2) мінімальну частину власного капіталу в загальному обсязі капіталу;
- 3) рентабельність власного капіталу;
- 4) співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;
- 5) мінімальний рівень ліквідних активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства.

Критерії оптимізації структури капіталу

Критерії оптимізації структури капіталу:

- 1) ефект фінансового левериджу (важеля);
- 2) максимізація рівня рентабельності власного капіталу (максимізація прибутку на одну звичайну акцію);
- 3) мінімізація вартості використання капіталу з усіх можливих джерел коштів (мінімальна плата за використання фінансових ресурсів з усіх джерел фінансування).

Розглянемо кожен з цих критеріїв окремо.

Фінансовий важіль означає використання підприємством залучених коштів, що забезпечує ріст прибутковості власного капіталу і дозволяє отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Ефект фінансового важеля (ЕФВ) показує, на скільки відсотків (%) зміниться рентабельність власного капіталу у разі включення в структуру капіталу залучених коштів. Фінансовий важіль може мати як додатне, так і від'ємне значення.

$$\text{ЕФВ} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВК}} \cdot (\text{ДА} - \text{ПК}) \cdot (1 - \text{П}), \quad (7.11)$$

де ЕФВ — ефект фінансового важеля, %; ВК — власний капітал, тис. грн; ЗК — залучений капітал; ДА — рентабельність (доходність) власних активів, %; ПК — рівень плати за користування кредитними коштами (охоплюючи не лише відсотки по кредиту, а й також різного роду винагороди банку та плату за обслуговування кредитного рахунку), %; П — ставка податку на прибуток, %; $\frac{ЗК}{ВК}$ — коефіцієнт структури капіталу.

Нормативне значення коефіцієнту структури капіталу — 0,33, а критичне — 1. Водночас слід зазначити, що оптимальні значення коефіцієнту структури капіталу істотно залежать від галузі та специфіки діяльності підприємства, уміння керівництва підприємства ефективно розпоряджатися власними та залученими коштами, інших факторів, і тому рекомендовані значення не можуть сприйматися як беззаперечна догма.

Різницю (ДА — ПК) називають диференціалом фінансового важеля, від його величини залежить від’ємне або додатне значення усього показника. Якщо рентабельність активів підприємства ДА перевищує рівень плати за користування кредитними коштами, то залучення довгострокових позик вигідне підприємству і зумовить ріст рентабельності власного капіталу та позитивне значення показника ЕФВ. У випадку, якщо у період користування позиковими коштами рівень рентабельності активів впаде нижче рівня відсотків за кредитом, ЕФВ набуде від’ємного значення і вказуватиме на падіння рівня рентабельності власного капіталу.

Вираз (1-П) є податковим коректором, що відображає ступінь впливу рівня оподаткування прибутку підприємства на величину ефекту фінансового важеля. Наприклад, за умови застосування базової ставки оподаткування прибутку підприємства 19 % величина податкового коректора у частках (1-П) становитиме 0,8.

Розглянемо ефект фінансового важеля на прикладі (див. табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Розрахунок впливу фінансового важеля

№ п/п	Показники	Варіанти структури капіталу, тис. грн			
		I	II	III	IV
1	Всього капітал	1500	1500	1500	1500
2	в т.ч. — власний	1500	1050	750	450
3	— залучений	-	450	750	1050
4	Чистий дохід від реалізації продукції	800	800	800	800
5	Витрати операційні	425	425	425	425
6	Прибуток операційний	375	375	375	375
7	Операційна рентабельність активів, % (ряд. 6 / ряд. 1 · 100 %)	25	25	25	25
8	Відсотки за кредитом (за ставкою 20 % річних)	-	90	150	210
9	Прибуток до оподаткування	375	285	225	165
10	Податок на прибуток (за ставкою опо- даткування 19 %)	71,3	54,2	42,8	31,4
11	Чистий прибуток (ряд. 9—10)	303,7	230,8	182,2	133,6
12	Рентабельність власного капіталу, % (ряд. 11 / ряд. 2 · 100 %)	20,2	22,0	24,3	29,7
13	Ефект фінансового важеля, %	-	+1,8	+4,1	+9,5

У табл. 8.1 ефект фінансового важеля (ряд. 13) отриманий відніманням рентабельності власного капіталу у кожному наступному варіанті від базового варіанта (ряд. 12, варіант I). Той самий результат отримаємо і за розрахунком за формулою (8.1). Слід зауважити, що із збільшенням частки позикового капіталу за однієї й тієї ж вартості активів підприємства рентабельність власного капіталу збільшується (ряд. 12). Так, у базовому варіанті I рентабельність власного капіталу становила 20,2 %, якщо позикові кошти складали третину загальних джерел коштів — рентабельність зросла на 1,8 % (це і є ефект фінансового важеля). У четвертому варіанті структури капіталу левову частку коштів складають позикові, але й рентабельність власного капіталу зростає порівняно з базовим варіантом на 9,5 %.

Залучення позикового капіталу на вигідних для підприємства умовах (тобто за умови, що рівень плати за користування кредитом не перевищує рентабельності активів підприємства) завжди забезпечуватиме зростання рентабельності власного капіталу швидшими темпами ніж ріст загальної рентабельності підприємства (його активів). Пересвідчитись у цьому досить легко, варто лише поглянути на формули розрахунку цих показників рентабельності. Так, рентабельність активів $R_{\text{акт.}}$ визначається розрахунком:

$$R_{\text{акт.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{ВК} + \text{ЗК}} \cdot 100 \%, \quad (8.2)$$

де ВК і ЗК — середньорічна вартість відповідно власного та залученого капіталу, тис. грн.

У формулі середньорічна сума активів прирівняна до середньорічної величини пасивів, тобто усіх джерел коштів підприємства, що відповідає принципу рівності активу і пасиву балансу. (Активи, тобто вартість майна підприємства, дорівнюють пасивам, тобто усім джерелам формування цих активів).

Рентабельність власного капіталу $R_{\text{ВК}}$:

$$R_{\text{ВК}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{ВК}} \cdot 100 \%. \quad (8.3)$$

Як видно з наведених формул, рентабельність власного капіталу завжди буде вищою, оскільки знаменник у цій формулі менший, ніж у попередній (за винятком випадків, коли підприємство не має абсолютно ніяких запозичень, навіть поточної заборгованості і фінансує свою діяльність винятково за рахунок власного капіталу).

Перевагою використання позик також є те, що позики відіграють роль так званого “податкового щита”. Дія цього “щита” виявляється у тому, що витрати на сплату відсотків та обслуговування боргу збільшують витрати звичайної діяльності підприємства, тим самим зменшуючи суму прибутку до оподаткування. Суми сплаченого податку на прибуток підприємствами, що користуються позикою, будуть меншими порівня-

но з тими, у яких нема довгострокового залученого капіталу (за інших рівних умов) (див. табл. 8.1). Зрозуміло, що сплачені з прибутку суми (включаючи відсотки за кредитом) загалом будуть більшими у підприємств, що користуються позиками, але ж позики дають можливість отримувати додаткові кошти для розвитку.

Водночас слід зазначити, що переваги фінансового важеля зникають при занадто великих обсягах позикових коштів. Так, IV варіант структури капіталу у розглянутому прикладі вже є досить ризикованим з точки зору фінансової стійкості, адже підприємство фінансується на 70 % за рахунок залучених коштів. З точки зору кредиторів зростає ризик неповернення боргів. Звичайно, фінансуючи підприємство з такою значною долею залучених коштів, кредитори беруть на себе значні ризики, виправдати які може лише висока прибутковість участі в капіталі такого підприємства.

Як витікає з формули (8.1), ефект фінансового важеля залежить від рівня позикових відсотків. Зростання рівня кредитного відсотку зменшує ефект фінансового важеля, одночасно зменшуючи суми прибутків, що залишаються у розпорядженні підприємств. Дані табл. 8.2 ілюструють результати зростання позикового відсотка на 2 % за інших рівних умов — незмінного рівня оподаткування прибутку та однакового рівня рентабельності активів — 25 %.

Тим не менше, залучати позики на цих умовах залишається вигідно, підприємство отримує прибуток, ефект фінансового важеля позитивний, хоча й значно нижчий.

Таблиця 8.2

Розрахунок впливу фінансового важеля

Показники	Варіанти структури капіталу, тис. грн			
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
Усього капітал	1500	1500	1500	1500
у т. ч. — власний	1500	1050	750	450
— залучений	-	450	750	1050

Закінчення табл. 8.2

1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	800	800	800	800
Витрати операційні	425	425	425	425
Прибуток операційний	375	375	375	375
Операційна рентабельність активів, % (ряд. 6 / ряд. 1 · 100 %)	25	25	25	25
Відсотки за кредитом (за ставкою 22 % річних)	-	99	165	231
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	375	276	210	144
Податок на прибуток (за ставкою оподаткування 19 %)	71,3	52,4	39,9	27,4
Чистий прибуток (ряд. 9 — ряд. 10)	303,7	223,6	170,1	116,6
Рентабельність власного капіталу, % (ряд. 11 / ряд. 2 · 100 %)	20,2	21,3	22,7	25,9
Ефект фінансового важеля, %	-	+1,1	+2,5	+5,7

Ефект фінансового важеля може бути від’ємним, перетворюючись на т. зв. “ефект фінансового дубця”. Такий ефект настає за умови залучення позикових коштів на не вигідних для підприємства умовах, або коли рентабельність власної діяльності підприємства знизилась уже під час дії кредитної угоди, що може не передбачати зниження відсоткової ставки.

Таблиця 8.3

**Розрахунок впливу фінансового важеля
(за умови падіння рентабельності)**

Показники	Варіанти структури капіталу, тис. грн			
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
Усього капітал	1500	1500	1500	1500
у т. ч. — власний	1500	1050	750	450
— залучений	-	450	750	1050
Чистий дохід від реалізації продукції	800	800	800	800
Витрати операційні	500	500	500	500

Закінчення табл. 8.3

1	2	3	4	5
Прибуток операційний	300	300	300	300
Операційна рентабельність активів, % (ряд. 6 / ряд. 1 · 100 %)	20	20	20	20
Відсотки за кредитом (за ставкою 22 % річних)	-	99	165	231
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	300	201	135	69
Податок на прибуток (за ставкою оподаткування 19 %)	57	38,2	25,7	13,1
Чистий прибуток (ряд. 9–10)	243	162,8	109,3	55,9
Рентабельність власного капіталу, % (ряд. 11 / ряд. 2 · 100 %)	16,2	15,5	14,6	12,4
Ефект фінансового важеля, %	-	-0,7	-1,6	-3,8

Слід зазначити, що розрахунок показника ЕФВ і обґрунтування структури капіталу на основі цього показника має досить вузьку сферу застосування. Цей показник варто застосовувати лише тоді, коли підприємство здійснює вибір джерел фінансування поміж двома можливостями: скористатися кредитом чи збільшити власний капітал шляхом додаткової емісії акцій. У такому разі слід порівняти переваги і недоліки обох варіантів фінансування. Так, випуск додаткових акцій і розміщення їх через фондовий ринок несе у собі загрозу переходу контрольного пакету акцій в інші руки та втрати контролю над управлінням компанією. З іншого боку, повертати кредит і сплачувати встановлені договором відсотки потрібно у будь-якому разі, в той час як рівень виплачених дивідендів залежатиме від фінансових результатів діяльності підприємства.

Максимізація прибутку на одну звичайну акцію. За цим критерієм структури капіталу найкращим буде таке співвідношення власного та залученого капіталу, що забезпечує найбільший рівень прибутку (дивідендів) на одну звичайну акцію. При цьому максимальний рівень прибутку до розподілу на одну звичайну акцію забезпечує не лише оптимальне співвід-

ношення між власним і залученим капіталом, а й між різними видами акцій (привілейованими та звичайними). Акціонерний капітал господарюючого суб'єкта повинен забезпечувати стабільні доходи (у вигляді дивідендів) для акціонерів.

Аналіз різних варіантів структури капіталу показує, що залучення до фінансування активів підприємства, окрім акціонерного капіталу, залучених коштів забезпечує найвищий рівень прибутку в розрахунку на одну звичайну акцію. Вирішальне значення має рівень відсотків за кредитом та рівень дивідендів по привілейованим акціям.

Середньозважена вартість капіталу WACC (weighted average cost of capital) — показник, що визначає середній за період рівень плати за користування фінансовими ресурсами з усіх джерел фінансування. За цим критерієм найкращим буде таке співвідношення власних і залучених джерел коштів з різних джерел їх формування, що дозволяє мінімізувати витрати на формування капіталу підприємства (акціонерного товариства). WACC розраховується як середньоарифметична зважена і визначається у відсотках:

$$WACC = \sum W_i \cdot R_i = W_{BK} \cdot R_{BK} + W_{ЗК} \cdot R_{ЗК} + W_{Пр} \cdot R_{Пр} + W_{ДК} \cdot R_{ДК} + W_{КК} \cdot R_{КК}, \quad (8.4)$$

де i — номер джерела фінансування підприємства, від 1 до n ;

W_i — частка капіталу (фінансові ресурси) з i -того джерела у загальній сумі капіталу підприємства, у % (або у частках);

R_i — рівень плати за користування фінансовими ресурсами з i -того джерела, %;

W_{BK} , $W_{ЗК}$, $W_{Пр}$, $W_{ДК}$, $W_{КК}$ — відповідно, частка власного, залученого капіталу, привілейованих акцій, довго- та короткострокових кредитів у загальній сумі джерел коштів підприємства, у %;

R_{BK} , $R_{ЗК}$ — рівень плати за користування, відповідно, власним та залученим капіталом, %;

$R_{Пр}$ — рівень дивідендів по привілейованим акціям, %;

$R_{ДК}$, $R_{КК}$ — рівень позикового відсотку відповідно по довго- та короткостроковим кредитам, %.

Практично всі фінансові ресурси мають певну плату за користування ними. Найбільш очевидним є рівень плати за користування довгостроковими чи короткостроковими позиками — ставка кредитного відсотку. Для акціонерного товариства платою за використання коштів акціонерів, що становлять власний капітал АТ, є дивіденди, рівень яких відображає рівень плати за використання власного капіталу. Рівень відсотків по облігаціям буде платою за залучення цього виду позикового капіталу.

Безповоротна фінансова допомога та державне фінансування мають нульовий рівень плати користування. Користування поточною кредиторською заборгованістю теж практично безкоштовне, якщо період заборгованості не перевищує встановленого терміну. Платою за прострочену кредиторську заборгованість є штрафи, пені, неустойки.

Навіть власний капітал пайового товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю або державного підприємства теж не безкоштовний: платою за залучення цих коштів є рівень так званого “нормального” прибутку — мінімальний рівень прибутковості, що робить доцільним використання капіталу у певній галузі економічної діяльності. Щойно рівень отриманого прибутку в якомусь виді діяльності падає нижче рівня “нормального” середнього прибутку, власники капіталу намагаються вилучити капітал з цієї галузі діяльності і вкласти його в іншу. Так діє механізм так званого міжгалузевого переливу капіталу.

Звичайно, структура капіталу впливає на його середню вартість. Що більшою є частка у структурі підприємства фінансових ресурсів із вищим рівнем плати за користування ними, то вищим буде рівень показника WACC. Оптимальна структура забезпечує мінімальне (з усіх можливих) значення показника WACC:

$$WACC \rightarrow \min.$$

Критерій WACC передбачає оптимізацію структури джерел коштів підприємства за умови найнижчої середньозваженої вартості використання фінансових ресурсів.

Стратегічний аналіз формування активів підприємства

Завдання аналізу — визначити структуру джерел коштів, які використовуються для формування активів підприємства з метою встановлення оптимального співвідношення між ними.

Усі активи підприємства поділяють на три групи:

- 1) необоротні;
- 2) постійна частина оборотних активів;
- 3) змінна частина оборотних активів.

У зв'язку із залученням різних джерел фінансування до формування активів та співвідношення між ними розрізняють три види політики по формуванню активів підприємства: консервативну, агресивну і компромісну.

Консервативна політика передбачає використання власного капіталу та залучених довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів, постійної частини оборотних активів та $\frac{1}{2}$ змінної частини оборотних активів. За рахунок короткострокових зобов'язань фінансується лише половина змінної частини оборотних активів, якщо в цьому виникає потреба (рис. 8.1).

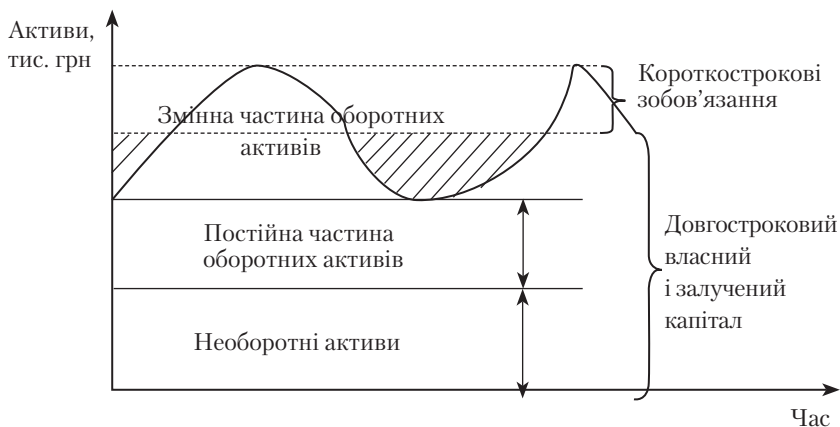


Рис. 8.1. Консервативна політика фінансування активів підприємства

Перевагою цієї політики є мінімізація ризику нестачі коштів, оскільки короткострокові зобов'язання використовують у

незначних обсягах для формування змінної частини оборотних активів. Істотними вадами застосування такого підходу у фінансуванні є дорожнеча та нераціональне використання ресурсів, пов'язані з неповним використанням довгострокового залученого капіталу та сплатою відсотків за кредитом в періоди, коли потреба у фінансуванні падає. На схемі періоди недовикористання залученого капіталу заштриховані.

Сутність *агресивної* політики (рис. 8.2) полягає у тому, що власний капітал і довгострокові зобов'язання, які разом становлять постійні пасиви підприємства, використовуються лише для формування необоротних активів. За рахунок короткострокових зобов'язань фінансуються усі оборотні активи.

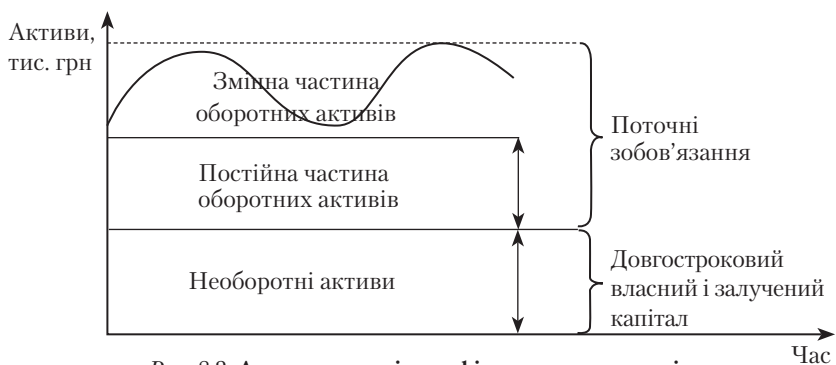


Рис. 8.2. Агресивна політика фінансування активів

Перевагою цієї політики є найнижча вартість використання капіталу підприємства. Недоліком — високий ризик втрат та недостатності постійного капіталу.

Компромісна політика — дозволяє досягти компромісу між вартістю капіталу та ризиком недостатності фінансових ресурсів (рис. 8.3).

Ця політика передбачає фінансування необоротних активів та постійної частини оборотних активів за рахунок довгострокових власних та залучених джерел коштів, а змінної частини оборотних активів — за рахунок короткострокових (поточних) зобов'язань.

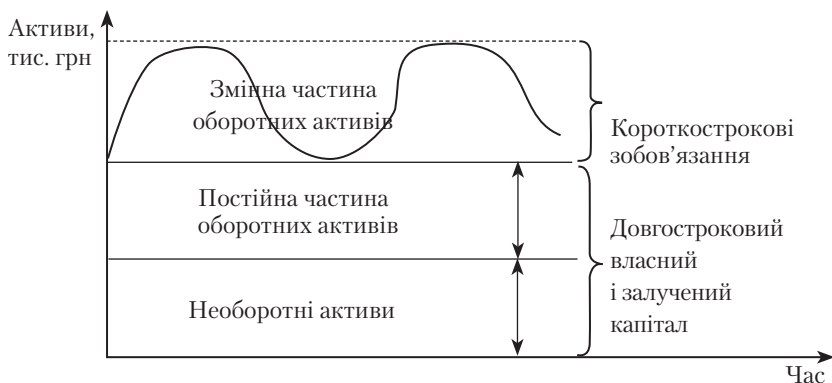


Рис. 8.3. Компромісна політика фінансування активів

Питання для самоперевірки

1. Що таке ризик? Які джерела ризику? Чому ризик притаманний підприємницькій діяльності?
2. Які види ризику підприємницької діяльності ви знаєте?
3. Яким чином ризики пов'язані із структурою капіталу підприємства?
4. Які критерії оптимізації структури капіталу ви знаєте? Які з них найчастіше використовуються в діяльності українських підприємств? Чому?
5. У чому сутність ефекту фінансового важеля? За яких умов, на вашу думку, доцільно визначати вплив фінансового важеля?
6. Що таке середньозважена вартість капіталу? Як її визначити?
7. Яким є рівень плати за користування власним капіталом приватного підприємця, пайового товариства, підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю тощо?
8. Які ви знаєте види політики формування активів підприємства? Який з них видається вам найбільш прийнятним?

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

1. Джерела аналізу їх оцінка, перевірка достовірності та якості даних. Напрями аналізу.
2. Аналіз структури балансу.
3. Аналіз фінансової незалежності та стійкості.
4. Аналіз платоспроможності та ліквідності балансу.
5. Методика аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства.
6. Методика аналізу руху грошових коштів підприємства.
7. Прогнозування ймовірності банкрутства. Методика визначення Z-коефіцієнтів.

Джерела аналізу. Їх оцінка, перевірка достовірності та якості даних. Напрями аналізу

Джерелами аналізу стратегічного аналізу показників діяльності підприємства є форми фінансової звітності, плани (прогнози) розвитку підприємства або бізнес-плани розвитку окремих напрямків діяльності. Баланс (форма 1) — найчастіше уживана форма звітності щодо аналізу показників фінансового стану підприємства. Вивчення даних балансу у динаміці дозволяє виявити та спрогнозувати основні тенденції змін вартості і структури активів і пасивів підприємства.

Зазвичай для встановлення ступеня достовірності даних фінансової звітності виконують перевірку фінансової звітності, яку можна провести у кілька етапів, а саме: за формальними ознаками; лічильна перевірка, тобто перевірка підсумків розділів, проміжних підсумків, кореспонденції контрольних сум (наприклад, залишок грошових коштів на кінець року повинен дорівнювати залишку грошових коштів у звіті про їх рух (форма 3); статті у звіті про власний капітал (форма 4) повинні кореспондувати із даними I розділу пасиву балансу).

Для сучасного аналізу можна користуватися одним із трьох способів здійснення аналізу:

1. Провести аналіз безпосередньо за балансом без попередньої модифікації балансових статей.
2. Побудувати згрупований аналітичний баланс, поєднавши однорідні за складом елементи балансових статей. Таке перегрупування балансу можна виконати різноманітними засобами, навіть об'єднанням статей різних розділів.
3. Провести додаткову чистку статей балансу від наявних у ньому регулятивних статей з наступним об'єднанням статей в необхідному розрізі.

Будують баланс-нетто, за яким можна вивчити структуру активів і пасивів, а також уточнити оцінку майна підприємства. Так, щоб визначити чисту вартість активів, слід з підсумку балансу вирахувати резерв майбутніх платежів, доходи майбутніх періодів та непокриті збитки звітного та минулих років.

Основними напрямками аналізу фінансового стану підприємства є:

- аналіз структури активів та пасивів підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та незалежності;
- аналіз платоспроможності та ліквідності балансу;
- аналіз рентабельності;
- аналіз ділової активності (оборотності обігових коштів);
- прогнозування ймовірності банкрутства.

Для оцінки фінансових звітів використовується метод, що ґрунтується на обчисленні певних коефіцієнтів. Маючи в своєму розпорядженні комплект фінансових звітів, можна обчислити безліч різних коефіцієнтів, але деякі з них не мають великої ваги або просто одержані внаслідок перетворення інших коефіцієнтів. Інструкції з використання та інтерпретації коефіцієнтів містяться в багатьох опублікованих посібниках з бухгалтерського обліку і управління фінансовою діяльністю, а також в нормативних актах [4, 34].

Для правильної інтерпретації діяльності, згідно зі статичною моделлю аналізу, яка характеризується наявними цифровими даними за рік, необхідний значний досвід і обережність. Так, якщо основний капітал у вигляді земельної власності і бу-

дівель оцінюється нижче дійсної вартості за поточними ринковими цінами, то можна помилково оцінити показники рентабельності. Одне підприємство не можна порівнювати з іншим без докладного аналізу і без ретельного вивчення даних про обидві організації. Оцінювати основний капітал і визначати зменшення вартості можна за допомогою різних способів, залежно від прийнятої на підприємстві політики: наприклад, можна прийняти рішення про капіталізацію витрат або списання їх з доходу; можна використовувати різні методи амортизації; витрати на дослідження і експериментальні розробки також не можна оцінювати однаково в усіх випадках; рівні цін, що змінюються, можуть призвести до помилкових результатів у спробах порівняння показників тощо.

Основна цінність методу аналізу коефіцієнтів полягає в тому, що забезпечується можливість визначення тенденцій, які проявляються в діяльності компанії упродовж років. Оскільки такий метод передбачає порівняння подібних показників, то зменшується ймовірність помилкової інтерпретації основних тенденцій.

Аналіз структури балансу

Навіть уважне вивчення статей та підсумків балансу без додаткових перерахунків дозволяє скласти певний висновок про фінансовий стан підприємства та особливості його діяльності. Це так зване “читання балансу” — проста лічильна перевірка балансу за формальними ознаками і, по суті, за змістом статей і розділів (перевірка валюти балансу і всіх проміжних підсумків). Вивчають структуру майна і джерел його утворення, причини зміни складових майна і джерел; дають оцінку майнового стану підприємства.

Вважають позитивним зростання в динаміці вартості активів на кінець року порівняно з початком. Це означає зростання вартості майна підприємства, нарощення обсягів його діяльності. Негативно слід оцінити зменшення вартості активів на кінець року, що свідчить про певне згортання обсягів діяльності підприємства. Крім того, необхідно здійснити оцінку структурних змін в активі й пасиві балансу підприємства.

Статті активу можна згрупувати за ступенем ліквідності активів (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Класифікація активів (майна) підприємства

Група	Ступінь ліквідності	Статті	Код рядка балансу
A1	Найбільш ліквідні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	р. 1165
A2	Активи, що швидко реалізуються	Поточні фінансові інвестиції та строкова дебіторська заборгованість; Витрати майбутніх періодів	рр. 1160, 1125, 1130, 1135, 1145, 1155, 1170
A3	Активи, що повільно реалізуються	Запаси; Дебіторська заборгованість з невідомим терміном оплати; Інші оборотні активи; Векселі одержані	рр. 1100; 1125–1155, 1190, 1110
A4	Активи, що важко реалізуються	Необоротні активи	р. 1095

Пасиви підприємства доцільно групувати в такі групи: власні та залучені, які, в свою чергу, поділяються за терміном погашення зобов'язань на коротко- та довгострокові (табл. 9.2). Сума власних та довгострокових позикових коштів формує так звані “постійні пасиви” господарюючого суб'єкта.

Таблиця 9.2

Групування джерел коштів підприємства

Група	Термін оплати	Статті	Код рядка
П1	Найбільш строкові зобов'язання	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	рр. 1610–1630
П2	Короткострокові позикові кошти	Поточні зобов'язання	р. 1695 (за мінусом рр. 1660, 1665)
П3	Довгострокові позикові кошти	Довгострокові зобов'язання	рр. 1500–1515
П4	Джерела власних коштів	Власний капітал та прирівняні до власних коштів (Постійні пасиви)	рр. 1495, 1520; 1525, 1665

Сума власних та довгострокових позикових коштів формує так звані “постійні пасиви” господарюючого суб'єкта.

Для оцінки змін у структурі майна підприємства складають таблицю 9.3.

Таблиця 9.3

Динаміка та структура коштів підприємства

Активи	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення (+, -)	
	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	за структурою, %
Кошти підприємства, всього	4055	100	4520	100	+465	—
В. т.ч.:						
1. Необоротні активи	2840	70,0	3115	68,9	+275	-1,1
2. Оборотні активи, з них:	1215	30,0	1405	31,1	+190	+1,1
2.1 Найбільш ліквідні	61	1,5	49	1,1	-12	-0,4
2.2 Активи, що швидко реалізуються	364	9,0	485	10,7	+121	+1,7
2.3 Активи, що повільно реалізуються	790	19,5	871	19,3	+81	-0,2

Вартість майна підприємства зросла на 465 тис. грн, тобто на 11,5 %, але структура активів не змінилась: найбільшу частку (близько 70 %) складають необоротні активи, а до третини коштів — оборотні (з них найбільшу частку складають активи, що повільно реалізуються).

Динаміку та структуру джерел коштів підприємства зручно проаналізувати за допомогою таблиці 9.4.

Таблиця 9.4

Джерела коштів підприємства

Активи	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення (+, -)	
	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	за структурою, %
1	2	3	4	5	6	7
Джерела коштів, всього	4055	100	4520	100	+465	—
В. т.ч.:						
1. Джерела власних коштів	2880	71,0	2486	55,0	-394	-16,0

Закінчення табл. 9.4

1	2	3	4	5	6	7
2. Позикові кошти, всього, з них:	1175	29,0	2034	45,0	+859	+16,0
2.1 Довгострокові	446	11,0	828	18,3	+382	+7,3
2.2 Поточні	729	18,0	1206	26,7	+477	+8,7
2.3 Короткострокова кредиторська заборгованість	415	10,2	484	10,7	+69	+0,5

З даних таблиці 9.4 випливає, що джерела власних коштів підприємства на кінець періоду значно зменшились (на 394 тис. грн, або майже на 14 % порівняно з початком року). Водночас високими темпами зростають позикові кошти (темпу росту 173,1 %), в тому числі довгострокові. Відповідно, структура джерел коштів зазнала істотних змін. З даних таблиці випливає, що значно посилилась залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та погіршилась його фінансова стійкість. Але загрози існуванню підприємства немає. Загалом, як показав аналіз фінансового важеля, за умови рентабельної діяльності та ефективного використання позикових коштів, такі зміни у структурі капіталу не можуть бути оцінені негативно.

В балансі підприємства **позитивної оцінки** заслуговує збільшення:

в **активі** балансу:

- залишків грошових коштів (рр. 1165, 1166, 1167);
- поточних та довгострокових фінансових інвестицій (рр. 1160, 1030, 1035);
- основних засобів (р. 1010), незавершеного будівництва (р. 1005), нематеріальних активів (р. 1000);
- інвестиційної нерухомості (р. 1015);

в **пасиві** балансу:

- власного капіталу (р. 1495), а особливо р. 1420 – якщо це нерозподілений прибуток;
- доходів майбутніх періодів (р. 1665);
- довгострокового забезпечення і фінансування (рр. 1520, 1525).

Вважається позитивним зростання в динаміці вартості активів на кінець року порівняно з початком, оскільки це свідчить про зростання вартості майна підприємства.

Негативної оцінки заслуговує:

- різке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості в активі та пасиві балансу;
- наявність та збільшення на кінець періоду непокритого збитку (р. 1420);
- зменшення власного оборотного капіталу (розраховується як різниця між оборотними коштами підприємства та його поточними зобов'язаннями):

$$\text{ВОК} = \text{ОА} - \text{ПЗ}, \quad (9.1)$$

де ВОК — власний оборотний капітал, тис. грн; ОА — оборотні активи підприємства (підсумок II розділу активу балансу), тис. грн; ПЗ — поточні зобов'язання підприємства (підсумок III розділу пасиву балансу), тис. грн.

Цей показник характеризує джерела фінансування оборотних коштів підприємства, а його зменшення означає залучення до фінансування оборотних активів залучених коштів і загрозу поточній платоспроможності підприємства.

Аналіз фінансової незалежності та стійкості

Показники фінансової незалежності та стійкості характеризують ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість залежить від оптимального співвідношення власних та позикових джерел коштів, ступеня залучення довгострокових кредитів, раціональності вкладання фінансових ресурсів в активи підприємства.

Основна проблема оцінки фінансової стійкості та незалежності підприємства з точки зору стратегічного аналізу — це протиріччя між фінансовою стійкістю та рентабельністю. Незалежне підприємство користується лише власним капіталом, а тому його фінансові ресурси обмежені. Водночас низькорен-

табельному або збитковому підприємству значно важче отримати кредити. Отже, часто нерентабельні підприємства виявляються фінансово незалежними.

Якщо підприємство працює рентабельно, йому легше отримати кредити, і ймовірніше, що частка залучених коштів в структурі капіталу зростатиме. У випадку значної частки залучених коштів погіршуються показники фінансової стійкості та незалежності підприємства, зростає ризик кредиторів з точки зору неповернення боргів.

Але, якщо підприємство вміє ефективно використовувати залучені кошти, немає загрози його фінансовій стабільності. В той самий час такому підприємству значно легше отримати додаткові джерела фінансування, ніж фінансово незалежному, але збитковому підприємству.

Вивчаючи склад власного капіталу у фінансовій звітності, слід звернути увагу на структуру та рух складових власного капіталу. Джерелом власних коштів може бути також нерозподілений прибуток 1 “Баланс”.

Співвідношення власних та залучених коштів оцінюється з врахуванням специфіки виду діяльності підприємства і навіть країни, у якій ця діяльність здійснюється. Так, результати діяльності і фінансовий стан практично всіх відокремлених структурних підрозділів залізничного транспорту не можуть бути об’єктивно оцінені з точки зору фінансової стійкості та рентабельності, оскільки залежні від галузевих органів управління, фінансуються у межах кошторису витрат та мають складні фінансові взаємозв’язки з галузевими управлінськими структурами.

Показниками, що характеризують фінансову стійкість підприємства, є:

1. Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Джерела власних коштів}}{\text{Джерела всіх коштів підприємства}} = \frac{\text{розд. I пас. бал.}}{\text{валюта балансу}} \geq 0,5.$$

Нормативне значення коефіцієнту — 0,5.

Показує питому вагу джерел власних коштів у всіх джерелах коштів підприємства. Якщо джерела власних коштів складають половину або більше всіх наявних джерел, то стан підприємства — незалежний від зовнішніх джерел фінансування. І навпаки, стан підприємства можна охарактеризувати як залежний, якщо більше 50 % джерел коштів підприємства є позиковими.

Валюта балансу — це загальний підсумок статей активу або пасиву (р. 1300 або р. 1900 форми 1).

2. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{фін.стійк.}} = \frac{\text{Джерела власних коштів} + \text{довгострок. позики і забезпечення}}{\text{Джерела всіх коштів}} = \\ = \frac{\text{розд. I пас. бал.} + \text{розд. II пас. бал.}}{\text{валюта балансу}} \geq 0,7.$$

Якщо більше 70 % джерел коштів підприємства складають власні і прирівняні до них кошти (довгострокові позики на час користування ними прирівнюються до власних), тоді фінансове становище підприємства вважається стійким.

3. Для визначення мобільності розміщення власних коштів підприємства застосовують **коефіцієнт маневреності**, який характеризує гнучкість, маневреність використання власних коштів, характеризує питому вагу власного оборотного капіталу у загальному обсязі власного капіталу. Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу підприємства використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка — капіталізована. Значення коефіцієнту маневреності може змінюватись залежно від структури капіталу і галузі, в якій підприємство працює.

Фінансова стійкість підприємства залежить як від складу джерел фінансування, так і від напрямків розміщення коштів в активах підприємства.

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}} = \\ = \frac{\text{розд. II активу балансу} - \text{розд. III пас. бал.}}{\text{розд. I пас. бал.}}, \quad [0,4 - 0,6].$$

4. Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення позикових коштів та власних коштів підприємства. Показує скільки гривень (коп.) залучених коштів припадає на кожну гривню власних коштів підприємства. Показник дозволяє скласти найбільш загальну оцінку фінансової стійкості.

$$K_{\text{заборг.}} = \frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власні джерела коштів}} = \frac{p.1500 + p.1510 + p.1515 + p.1695 + p.1700 \text{ пас. бал.}}{p.1495 + p.1520 + p.1525 + p.1665 \text{ пас.бал.}}, [0,5 - 1]$$

Граничне значення коефіцієнту — не більше 1.

5. Питома вага залучених джерел коштів (відношення короткострокових та довгострокових позикових коштів до валюти балансу) показує, яка доля активів фінансується за рахунок позикових коштів. Значення показника не повинно перевищувати 0,5. Вважається доцільним, щоб активи підприємства на 50 % фінансувалися за рахунок власних, а на 50 % — за рахунок залучених джерел коштів підприємства.

6. Коефіцієнт інвестування основних засобів показує, яка частина основних засобів профінансована зовнішніми інвесторами. Вважається доцільним, щоб необоротні активи (розділ I балансу), тобто основні засоби та інші необоротні активи на 50 % фінансувалися за рахунок власних джерел коштів і на 50 % — за рахунок довгострокових кредитів.

$$K_{\text{інвест.}} = \frac{\text{Сума необоротних активів}}{\text{Джерела власних коштів}} = \frac{\text{розд. I акт. балансу}}{\text{розд. I пас. балансу}}, [1 - 2]$$

До власних джерел коштів можуть бути віднесені також довгострокові забезпечення (резерви) та витрати майбутніх періодів.

Показники фінансової стійкості та незалежності зручно порівнювати за допомогою табл. 9.5:

Таблиця 9.5

Показники фінансової стійкості та незалежності

Показники	На початок року	На кінець року	Нормативне значення	Відповідність нормативу
Коефіцієнт автономії	0,63	0,55	> 0,5	Відповідає, але погіршився
—“— фінансової стійкості	0,75	0,71	> 0,7	—“—
—“— заборгованості	0,42	0,45	0,5 — 1,0	Відповідає
—“— інвестування	0,63	0,72	1 — 2	Відповідає, покращився
—“— маневреності	0,45	0,49	0,4 — 0,6	Відповідає, покращився
Питома вага залучених джерел коштів	0,37	0,45	< 0,5	Відповідає, але значення показника погіршилось

У табл. 9.5 наведено результати аналізу фінансової стійкості та незалежності аналізованого підприємства. Як витікає з динаміки наведених показників, фінансова незалежність підприємства дещо погіршилась, ступінь його фінансової стійкості знизився, зросла питома вага залучених коштів, але значення цих показників знаходяться у межах нормативу. Незначно покращились інші показники, що характеризують мобільність (маневреність) вкладених коштів та структуру інвестування. Загалом, ступінь фінансової незалежності та стійкості підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

Аналіз платоспроможності та ліквідності балансу

Платоспроможність — це здатність сплачувати зовнішні і внутрішні зобов'язання підприємства. Показники платоспроможності підприємства цікавлять насамперед зовнішніх користувачів звітності.

Платоспроможність оцінюється через показники ліквідності балансу.

Розрізняють ліквідність активів і ліквідність балансу. Ліквідність активу — це здатність активу швидко перетворюватись в готівку без значної втрати ринкової вартості. Класифікація активів за ступенем їх ліквідності умовна, і на кожному конкретному підприємстві групування активів може бути своїм. Загальноприйнята класифікація активів за ступенем їх ліквідності подана у табл. 9.7. Подана класифікація не усуває певних винятків, наприклад, окремі необоротні активи на практиці можуть мати вищий ступінь ліквідності, тобто швидше і з меншими втратами перетворюватись у готівку, ніж готова продукція на складах, виробничі запаси, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість.

Ліквідність балансу — це здатність підприємства швидко мобілізувати активи для оплати зовнішніх зобов'язань — пасивів. Підприємство вважається ліквідним, якщо воно здатне погасити свої короткострокові зобов'язання у короткий термін.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші, ніж зовнішні зобов'язання, тобто воно в змозі погасити свою заборгованість на певну дату. Для цього треба, щоб активи підприємства перевищували суму довгострокової та короткострокової заборгованості підприємства.

Про перспективну ліквідність балансу говорять, якщо виконуються умови, наведені в табл. 9.6.

Вказані співвідношення показують рівень прогнозної платоспроможності. Останнє співвідношення характеризує забезпеченість необоротних активів постійними пасивами.

Таблиця 9.6

Умови перспективної ліквідності балансу

Активи	Більше, менше	Пасиви
1	2	3
Сума найбільш ліквідних активів та активів, що швидко реалізуються (гроші + цінні папери + строкова дебіторська заборгованість)	>	Зобов'язання (розд. III пас. 6., крім рр. 1660, 1665)

1	2	3
Запаси та витрати майбутніх періодів (рр. 1100, 1170, 1190 балансу)	>	Довгострокові пасиви (зобов'язання) рр. 1500–1515)
Оборотні кошти (всі) (розд. II активу балансу)	>	Короткострокові зобов'язання (розд. III пасиву балансу)
Необоротні активи (розд. I активу балансу)	<	Постійні пасиви (розд. I пасиву балансу)

Усі показники ліквідності, так само як і показники автономії, мають рекомендовані нормативні значення.

Особливістю показників ліквідності є те, що всі вони визначаються щодо поточної заборгованості.

Показники (коефіцієнти) ліквідності:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (“кислотний тест”) характеризує миттєву спроможність погасити короткострокову заборгованість:

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{поточні фінансові інвестиції}}{\text{Найбільш строкові зобов'язання}} = \frac{p. 1165 + p. 1160 \text{ ф. 1}}{p. 1600 \dots p. 1630 \text{ (ф. 1)}}, [0,2 - 0,35].$$

Грошові кошти охоплюють також їх еквіваленти. Еквівалентами грошових коштів є короткострокові фінансові інвестиції, які можуть бути вільно конвертовані у певну суму коштів і мають незначний ризик щодо зміни вартості. Зазвичай це високоліквідні інвестиції у цінні папери на строк, що не перевищує трьох місяців (казначейські векселі, депозитні сертифікати тощо).

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності — в межах від 20 до 35 %. Це означає, що грошових коштів та найбільш ліквідних активів повинно вистачати для покриття частини поточних зобов'язань у межах 20–35 %. Перевищення нормативу свідчить про накопичення грошових коштів, що не задіяні у виробничому процесі, на рахунках, а невиконання нормативу — про незадовільний рівень швидкої ліквідності.

2. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (або проміжний коефіцієнт покриття) характеризує ймовірність погашення короткострокових зобов'язань за рахунок залучення менш ліквідних активів, тих, для перетворення яких у готівку потрібно більше часу:

$$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{\text{Гроші} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{дебіт. заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} = \frac{\text{рр. (1165 + 1160 + 1125 + 1130 + 1135 + 1155)}}{\text{р. 1695}} \geq 1.$$

Відповідно до нормативного значення коефіцієнту загальної ліквідності грошових коштів їх еквівалентів та коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) повинно вистачати для сплати поточних зобов'язань.

3. Коефіцієнт покриття — найбільш загальний показник ліквідності:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} = \frac{\text{р. 1195 ф. 1}}{\text{р. 1695 ф. 1}}, [2 - 2,5].$$

Критичне значення цього коефіцієнта — 1.

Характеризує кратність покриття короткострокової заборгованості оборотними активами, свідчить про захищеність кредиторів від непогашення зобов'язань, показує, чи достатньо оборотних активів для розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. Відповідно до нормативного значення коефіцієнта покриття оборотні активи підприємства повинні у 2—2,5 рази перевищувати суму поточних зобов'язань. В такому випадку баланс підприємства вважатиметься ліквідним, а кредитори почуватимуться захищеними від непогашення заборгованості.

Стан ліквідності підприємства вважається критичним, якщо сума всіх оборотних активів дорівнює величині усіх поточних зобов'язань. У такому випадку оборотних коштів ледь вистачає для розрахунків з кредиторами.

4. Уточнений коефіцієнт покриття (коефіцієнт критичної ліквідності):

$$K_{\text{крит. лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Виробничі запаси} - \text{Незавершене виробництво}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} =$$

$$= \frac{p. 1195 - p. 1101 - p. 1102 \text{ ф.1}}{p. 1695 \text{ ф.1}}; \quad [\text{від 1 до 2}].$$

У чисельнику сума оборотних активів скоригована (тобто із загальної суми активів відраховано ті, ліквідність яких нижча, тому що незавершене виробництво, деякі види запасів дуже складно реалізувати або для цього потрібно більше часу).

5. Коефіцієнт покриття заборгованості за рахунок дебіторів:

$$K_{\text{заб. дебіт.}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}} =$$

$$= \frac{p. 1125 + p. 1130 + p. 1135 + p. 1155 \text{ ф.1}}{p. 1600 + p. 1610 + p. 1615 + p. 1620 + p. 1625 + p. 1630} \geq 1.$$

Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю виражає сальдо розрахункового балансу. З точки зору фінансової стійкості та платоспроможності краще, щоб була наявність активного сальдо розрахункового балансу (тобто дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську), оскільки це свідчить про наявність деякого надлишку платіжних засобів.

Динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства зручно вивчати за допомогою табл. 9.7:

Таблиця 9.7

Показники платоспроможності та ліквідності підприємства у звітному році

Показники	На початок року	На кінець року	Нормативне значення	Відповідність нормативу
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,22	0,2 – 0,35	Відповідає, покращився
—“— загальної ліквідності	0,95	1,07	>1	Відповідає, покращився
—“— покриття	2,71	3,17	2 – 2,5	Відповідає
—“— критичної ліквідності	1,23	1,16	1 – 2	Відповідає, але незначно погіршився

Закінчення табл. 9.7

1	2	3	4	5
— “— покриття кредиторської заборгованості дебіторською	0,94	0,45	≥ 1	Не відповідає

За даними, наведеними у табл. 9.7, можна стверджувати, що ліквідність балансу підприємства і, відповідно, його платоспроможність на кінець року зросла і досягла задовільного рівня. Значення показників ліквідності на кінець року, за єдиним виключенням, істотно покращились та відповідають рекомендованим нормативним значенням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про те, що короткострокові зобов'язання підприємства можуть бути на 20 % покриті за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Цього достатньо, щоб вважати підприємство платоспроможним, а баланс підприємства — ліквідним.

Так само, коефіцієнт загальної ліквідності означає, що оборотних коштів достатньо для покриття поточної заборгованості.

Коефіцієнт покриття вказує на те, що усі оборотні кошти перевищують поточну заборгованість підприємства у 2,7 раза (на початок року) та більше, ніж утричі на кінець року. Отже, кредитори підприємства можуть почуватися захищеними від неповернення зобов'язань, оскільки на кожну гривню поточної кредиторської заборгованості припадає 3 грн 17 коп. (на кінець року) оборотних коштів підприємства разом з витратами майбутніх періодів.

Зниження показника покриття кредиторської заборгованості дебіторською на кінець року порівняно з початком з точки зору розрахункового балансу оцінюється негативно. Зміст показника такий: на кожну гривню кредиторської заборгованості на початок року припадало 94 коп. дебіторської заборгованості, а на кінець року — лише 45 коп. Однак навіть такі зміни певною мірою можна оцінювати позитивно відносно фінансового стану підприємства.

Аналіз рентабельності

Рентабельність відображає загальну ефективність використання активів підприємства. Цей напрямок аналізу докладно розглянуто у темі 7.

Методика аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства

До оборотних активів відносять: запаси і дебіторську заборгованість, грошові кошти. Наявність оборотних коштів підприємства на певну дату відображена у II розділі активу балансу. Для визначення динаміки показників оборотності обігових коштів слід використовувати звітні дані за два (або більше) періоди діяльності підприємства, а не на певну дату, як це мало місце під час вивчення фінансової стійкості та платоспроможності.

Головною метою аналізу є виявлення ознак зменшення вартості або надлишкового накопичення виробничих запасів і рахунків дебіторів. Під час аналізу ці показники балансу зіставляють або із сумою чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, або із собівартістю реалізованої продукції.

Зростання вартості оборотних активів на кінець року не може бути оцінена позитивно, за винятком, коли ріст оборотних коштів зумовлений необхідністю збільшення обсягів виробництва. Аналізуючи зміни у структурі обігових коштів, негативно оцінюють зростання дебіторської заборгованості по вартості і за питомою вагою, зростання частки грошових коштів та їх еквівалентів. Збільшення величини і питомої ваги виробничих запасів може бути обґрунтовано лише збільшенням обсягів діяльності підприємства.

Зміни у вартості та структурі оборотних коштів зручно аналізувати за допомогою табл. 9.8:

Таблиця 9.8

Динаміка та структура оборотних активів підприємства

Пасиви	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення (+; -)	
	тис. грн	у %	тис. грн	у %	тис. грн	по структурі, %
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи, всього	1 215	100	1 405	100	+190	—

1	2	3	4	5	6	7
В. т.ч.:						
Запаси	790	65,0	871	62,0	+81	—3,0
— виробничі запаси	352	29,0	352	25,0	—	—4,0
— незавершене виробництво	316	26,0	407	29,0	+91	+3,0
— готова продукція	122	10,0	112	8,0	—10	—2,0
Дебіторська заборгованість, усього	280	23,0	373	26,5	+93	+3,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	61	5,0	49	3,5	—12	—1,5
Інші оборотні активи	84	7,0	112	8,0	+28	+1,0

Вартість оборотних активів підприємства на кінець року зросла на 190 тис. грн або на 15,6 % до вартості на початок року (періоду), в основному за рахунок зростання вартості запасів (пояснюється приростом вартості незавершеного виробництва на 91 тис. грн) та дебіторської заборгованості на 93 тис. грн. На 28 тис. грн зросла також вартість інших оборотних активів. Зростання вартості оборотних коштів у цілому слід оцінити негативно, але слід встановити причини зростання вартості незавершеного виробництва. Таке зростання може бути обґрунтованим відповідним збільшенням обсягів виробництва продукції із тривалим технологічним циклом.

Зростання дебіторської заборгованості оцінюється негативно і також потребує встановлення та аналізу причин росту. В певній мірі виправданням росту дебіторської заборгованості може бути зростання обсягів реалізації продукції і діяльності в цілому. Необхідно також встановити частку сумнівної та безнадійної заборгованості, наявність якої погіршує фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і ліквідність.

У структурі оборотних коштів не відбулося істотних зрушень — хоча питома вага запасів знизилась на 3 %, але їх частка залишається найбільшою — 62 % загальної вартості оборотних коштів. Частка дебіторської заборгованості зросла на 3,5 % та становить на кінець року 26,5 %; найменшу частку в структу-

рі оборотних коштів становлять найбільш ліквідні — грошові кошти та їх еквіваленти — лише 3,5 % на кінець року.

Структура оборотних коштів у цілому відповідає промислому виробництву з достатньо тривалим технологічним циклом.

Найважливішим універсальним показником, що характеризує ефективність використання оборотних коштів, є коефіцієнт оборотності.

5.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (активів) показує кількість оборотів, які здійснюють обігові кошти протягом звітного періоду. Показує також, скільки гривень чистого доходу від реалізації приносить кожна гривня обігових коштів.

$$K_{\text{об.о. кошт.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середні залишки оборотних коштів}} = \\ = \frac{\text{р. 2000 ф. 2}}{(\text{р. 1195}_{\text{поч.р.}} \text{ ф. 1} + \text{р. 1195}_{\text{кін.р.}} \text{ ф. 1}) / 2}$$

Зворотнім до коефіцієнту оборотності є коефіцієнт завантаження.

5.2. Тривалість одного обороту в днях визначається як співвідношення кількості днів (Д) у розрахунковому періоді і кількості оборотів обігових коштів за той самий період (тобто коефіцієнту оборотності):

$$\text{Тр.об.} = \frac{Д}{K_{\text{об.о.к.}}} = \frac{360 (\text{рік}), 90 (\text{квартал})}{K_{\text{об.о.к.}}} = \\ = \frac{Д \times \text{Середні залишки оборотних коштів}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$$

Прискорення оборотності обігових коштів виражається у рості коефіцієнта оборотності та скороченні тривалості обороту в днях та оцінюється позитивно. Позитивний ефект прискорення оборотності проявляється у тому, що кожна гривня обігових коштів, використана у господарській діяльності, при-

несе більше доходу, а також дозволить вивільнити частину оборотних коштів.

За видами оборотних активів розрізняють такі показники оборотності:

- **оборотності запасів:**

5.3. Коефіцієнт оборотності запасів розраховується наступним чином:

$$K_{\text{об.зап.}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середній запас}} = \frac{p. 2050 \text{ ф.2}}{(p. 1100_{\text{поч.р.}} \text{ ф.1} + p. 1100_{\text{кін.р.}} \text{ ф.1})/2}.$$

Цей показник показує кратність обороту запасів. Визначає, скільки разів повністю поповнюються запаси підприємства.

5.4. Середній період обороту запасів:

$$T_{\text{об. зап.}} = \frac{D \text{ (днів у періоді)}}{K_{\text{об. зап.}}}.$$

Визначає, за скільки днів у середньому поповнюються запаси повністю.

- **оборотності дебіторської заборгованості:**

5.5. Коефіцієнт обороту дебіторів (розрахунків з дебіторами) показує, скільки разів за період дебітори оплачують свої борги повністю:

$$K_{\text{об.деб.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня дебіторська заборгованість по розрахунках}} = \frac{p. 2000 \text{ ф.2}}{(p. 1130_{\text{поч.р.}} + p. 1130_{\text{кін.р.}} + p. 1135_{\text{поч.р.}} + p. 1135_{\text{кін.р.}})/2}.$$

5.6. Середній термін оплати заборгованості дебіторів — середній період (кількість днів), протягом якого дебітори сплачують свої борги повністю:

$$T_{\text{деб.}} = \frac{D \text{ (днів)}}{K_{\text{об.деб.}}}.$$

5.7. Операційний цикл — час, необхідний для перетворення запасів і дебіторської заборгованості в готівку:

$$\text{Оп.ц.} = \text{Тр.}_{\text{об. запасів}} + \text{Т}_{\text{погашен. дебіт. заборг.}}$$

5.8. Абсолютне прискорення (уповільнення) обіговості оборотних засобів — кількість днів, на які скоротився оборот обігових коштів.

5.9. Відносне вивільнення обігових коштів показує, на скільки підприємству потрібно менше обігових коштів для ведення того самого обсягу діяльності в результаті прискорення оборотності. Якщо ж має місце уповільнення обіговості оборотних коштів, то отримаємо в результаті додаткове залучення обігових коштів в оборот. Відносне вивільнення (або економія) оборотних коштів оцінюється позитивно, в той час як необхідність додаткового залучення оборотних коштів негативно впливатиме на фінансовий стан підприємства.

$$\Delta \text{Об. коштів} = (\text{Тр.}_{\text{об.}}^{\text{зв.}} - \text{Тр.}_{\text{об.}}^{\text{мин.}}) \times \frac{\text{Чистий дохід від реалізації звітнього року}}{Д},$$

де $\text{Тр.}_{\text{об.}}^{\text{мин.}}$, $\text{Тр.}_{\text{об.}}^{\text{зв.}}$ — тривалість обороту відповідно в минулому і звітньому періодах, днів; $Д$ — кількість днів у періоді ($Д$ року = 360 днів; $Д$ кварталу = 90 днів). Результат розрахунку, отриманий із знаком “–” означає економію оборотних коштів в результаті прискорення їх оборотності; із знаком “+” — додаткове залучення оборотних коштів в результаті уповільнення їх обороту. Вплив оборотності на рентабельність досліджують за допомогою залежності компанії “Дюпон” (Du Pont):

$$R_{\text{активів}} = R_{\text{продаж}} \cdot K_{\text{об.о.к.}},$$

де $R_{\text{активів}}$, $R_{\text{продаж}}$ — відповідно рентабельність активів та продаж.

Прискорення обіговості оборотних коштів сприяє зростанню рентабельності підприємства за інших рівних умов. Слід, однак, зазначити, що позитивний вплив прискорення оборотності на рентабельність діяльності підприємства буде лише за умови, якщо продукція хоч трохи рентабельна. Якщо ж про-

дукція збиткова, прискорення оборотності посилить збитки підприємства.

Показники, що характеризують наявність та оборотність обігових активів, запасів та дебіторської заборгованості, зведено у табл. 9.9.

Таблиця 9.9

Динаміка показників оборотності обігових коштів

Показники	Рік		Відхилення, (+; -)
	минулий	звітний	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	9 600	11 300	+1 700
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн, у тому числі:	1 360	1 310	—50
• запасів	820	900	+80
• дебіторської заборгованості	400	280	—120
Одноденна реалізація, тис. грн	26,3	31,0	+4,7
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, раз	7,06	8,63	+1,57
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	52	42	—10
Додатково залучено (вивільнено) оборотних коштів, тис. грн	—309,59		
Коефіцієнт оборотності запасів, раз	10	11	+1
Тривалість одного обороту запасів, днів	36,5	33	—3,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	24	40	+16
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	15	9	—6
Тривалість операційного циклу, днів	51,5	42	—9,5

З наведеного прикладу випливає, що ефективність використання обігових коштів покращилась, оскільки у звітному періоді ними здійснюється майже 9 оборотів проти 7 оборотів у минулому році при скороченні тривалості одного обороту на 10 днів. Отже, якщо у минулому році кожна гривня обігових коштів приносила 7 грн 6 коп. чистого доходу, то у звітному

році уже 8 грн 63 коп. У результаті прискорення оборотності вивільнено з обороту 309,59 тис. грн оборотних коштів.

Аналогічне покращання оборотності спостерігається у складових оборотних коштів — запасах та коштах у розрахунках. На 9 днів скорочується тривалість операційного циклу.

Методика аналізу руху грошових коштів підприємства

Під грошовими потоками розуміють надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів.

Рух грошових коштів аналізують на основі звіту про фінансові результати, в якому вони подані в розрізі трьох видів діяльності: операційної, фінансової, інвестиційної.

Операційна діяльність — це основна діяльність підприємства та інші види діяльності, що не є фінансовою та інвестиційною діяльністю. Прикладом руху коштів від операційної діяльності є:

- надходження коштів від реалізації продукції (товарів, послуг);
- надходження коштів за надання права користування активами (оренда, ліцензії тощо);
- платежі постачальникам;
- виплати працівникам тощо.

Інвестиційна діяльність — це сукупність операцій з придбання та продажу довгострокових (необоротних) активів, а також короткострокових (поточних) фінансових інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів. Прикладами грошових коштів від інвестиційної діяльності є:

- платежі, пов'язані з придбанням основних засобів та нематеріальних активів;
- надходження коштів від продажу необоротних активів;
- надання позик іншим підприємствам;
- надходження коштів від фінансових інвестицій (дивіденди, відсотки).

Фінансова діяльність — це сукупність операцій, які призводять до зміни величини та (або складу) власного та позикового капіталу. Прикладами руху коштів є:

- випуск акцій;
- отримання позик та їх погашення;
- викуп акцій власної емісії;
- виплата дивідендів.

Якщо одна операція містить суми коштів від кількох видів діяльності, ці суми необхідно розподіляти за окремими видами діяльності. (Наприклад, суму погашення позики та відсотки буде відображено: відсотки — по операційній діяльності, а погашення основного боргу — по фінансовій діяльності).

Звіт про рух грошових коштів дає уявлення про міцність грошових позицій підприємства. Гроші одночасно є і метою (у вигляді прибутку), і засобом здійснення господарської діяльності підприємства. Показники грошового потоку тісно пов'язані з балансовими даними.

Методи обліку грошових потоків від операційної діяльності — прямий та непрямий (застосовується під час складання звіту про фінансові результати). За прямим методом послідовно наводяться всі основні класи (статті) надходжень та видатків, різниця яких показує приріст або зменшення грошових коштів.

Непрямий метод передбачає визначення суми чистого надходження (видатку) шляхом послідовного коригування показника прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Коригування здійснюється з метою врахування впливу:

- змін у складі запасів, операційної дебіторської та кредиторської заборгованості;
- негрошових операцій;
- доходів і витрат, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Успішність діяльності підприємства залежить від стабільності його грошових позицій, ритмічності діяльності підприємства, поточної ліквідності. Наявність грошових коштів на рахунках підприємства на певну дату забезпечує достатній рівень миттєвої ліквідності та платоспроможності підприємства. Тому підприємствам слід навчитись регулювати величину та напрями грошових потоків.

Задачею балансування грошових коштів є забезпечення наявності потрібної величини грошових коштів на певну дату для забезпечення поточної ліквідності підприємства.

Бажано не допускати протиріччя між фінансовими результатами та наявністю грошових коштів. Так, підприємство може бути прибутковим за даними звіту про фінансові результати, але не мати коштів для здійснення поточних платежів на певну дату. Тому під час складання бізнес-планів слід звернути увагу на узгодження грошових потоків. Для цього складають план грошових потоків, або план cash-flow. За принципом складання план cash-flow подібний до бюджету. Чим коротшим є період складання цього плану і детальнішим планування, тим точніше можна буде збалансувати грошові потоки, тим реальнішим буде прогноз. Прогнозування грошового потоку — трудомісткий процес, адже план на рік варто подрібнити на щомісячний, а можливо, і подекадний, інакше неможливо буде спрогнозувати наявність коштів для певних потреб. Прогнози на місяць або тиждень слід складати із щоденним cash-flow. Зменшити трудомісткість такого планування дозволяє використання ЕОМ та електронних таблиць.

Прогнозування ймовірності банкрутства.

Методика визначення Z-коефіцієнтів

Для прогнозування ймовірності банкрутства використовують багатофакторні дискримінантні моделі, названі **Z-моделями**. Ці факторні моделі розроблені на основі фінансових коефіцієнтів, що комплексно характеризують фінансовий стан підприємства. Перші Z-моделі розроблені західними фінансовими менеджерами; їх розрізняють за прізвищами їх розробників — Альтмана, Ліса, Таффлера та ін. Зараз такі багатофакторні фінансові моделі, що враховують особливості умов діяльності українських підприємств, активно розробляються провідними вітчизняними вченими.

Практичне використання Z-моделей для прогнозування ймовірності банкрутства можливе лише із застосуванням ЕОМ через надзвичайну складність методу.

Зазвичай Z-моделі враховують такі показники:

- *коефіцієнт забезпеченості власними коштами* (відношення власних обігових активів до загальної суми активів);
- *коефіцієнт поточної ліквідності*;
- *рентабельність власного капіталу*;
- *коефіцієнт капіталізації підприємства* (відношення ринкової вартості власного капіталу до балансової вартості запозичених коштів);
- *показник загальної платоспроможності* (відношення ринкової вартості активів до всіх зобов'язань підприємства);
- *коефіцієнт реалізації*, який визначається як відношення виручки від реалізації до сумарних поточних зобов'язань підприємства.

Ці коефіцієнти кількісно визначають ризик негативного розвитку фінансової ситуації на підприємстві.

Моделі враховують індекси важливості факторів моделі та визначають вплив коефіцієнтів на фінансову стійкість підприємства, а також обмежують результати розрахунку моделі для того, щоб можна було порівнювати отримані результати з результатами розрахунку моделі для типових підприємства однієї галузі.

Результатами моделей багатофакторного прогнозування є кількісний критерій (R-рейтинг), який визначає реакцію підприємства на вплив зовнішнього середовища. Z-моделі мають граничні значення, досягнення яких означає критичний ступінь фінансової стійкості підприємства або ймовірність банкрутства підприємства.

Слід пам'ятати, що банкрутство як фінансовий стан підприємства встановлюється певною юридичною процедурою та не може бути визначеним лише на основі показників, що характеризують ймовірність банкрутства. Банкрутство — це нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури [27—30, 34, 39, 41]. Банкрутство настає лише після проходження

певних процедур, передбачених нормативними актами України (див. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом (Про банкрутство)” (ст.1) від 14. 05. 1992 р. № 2343-ХІІ). Так, згідно з цим Законом, неспроможність боржника відновити свою платоспроможність повинна бути визнана господарським судом після проведення процедур санації й укладання мирової угоди з боржниками та погашення грошових вимог кредиторів у встановленому Законом порядку через застосування ліквідаційної процедури.

Питання для самоперевірки

1. Які висновки можна зробити на основі вивчення (“читання”) фінансової звітності підприємства?
2. Що таке власний оборотний капітал? Про що свідчить зростання або зменшення власного оборотного капіталу?
3. Як ви поясните наявність протиріччя між фінансовою стійкістю і рентабельністю підприємства?
4. Які показники характеризують незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування?
5. Чим платоспроможність відрізняється від ліквідності? Що є основою визначення ступеня ліквідності активів підприємства?
6. Які показники (коефіцієнти) ліквідності ви знаєте? Що вони визначають?
7. Які задачі аналізу величини, складу та структури оборотних коштів підприємства? Що є метою вивчення оборотності оборотних коштів? Які показники (коефіцієнти) оборотності ви знаєте?
8. Назвіть приклади руху коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.
9. Яка методика аналізу руху грошових коштів?
10. Яка методика прогнозування ймовірності банкрутства підприємства? Чи можна на основі цих розрахунків оголосити підприємство банкрутом?

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності

1. Складові аналізу інвестиційної привабливості підприємства. Види інвестицій.
2. Сутність та види грошових потоків. Теперішня та майбутня вартість ануїтету.
3. Принципи та показники (критерії) оцінки ефективності інвестиційних рішень.
4. Методи аналізу та прогнозування ризику інвестиційних рішень.

Складові аналізу інвестиційної привабливості підприємства. Види інвестицій

Під інвестиціями розуміють процес вкладання у будь-яку підприємницьку діяльність грошових коштів у вигляді матеріальних та нематеріальних активів з метою одержання прибутку. Інвестиційна діяльність — це придбання і реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів. Таке визначення дозволяє розмежувати інвестиційну та фінансову діяльність та відокремити грошові потоки, що виникають під час здійснення інвестиційної діяльності від грошових потоків фінансової діяльності. Водночас наведене визначення інвестиційної діяльності не розкриває її сутності. У визначенні інвестицій та інвестиційної діяльності обов'язково слід підкреслювати стратегічну мету здійснення капіталовкладень — збільшення прибутковості підприємства шляхом покращання його конкурентного статусу та здобуття унікальних конкурентних переваг вищого рівня, що забезпечать тривалу конкурентоздатність і перспективну рентабельність підприємства.

Інвестиційна привабливість — це привабливість підприємства як об'єкта капіталовкладень з точки зору інвесторів.

Інвестиційна привабливість визначається через перспективну прибутковість, ліквідність, конкурентоспроможність об'єкта інвестиційної діяльності.

Етапи аналізу інвестиційної привабливості:

- 1) аналіз інвестиційної привабливості країни (вивчаються макrofактори — політична стабільність, лояльність до іноземного капіталу, інвестиційний клімат у країні-ремітенті, економічна система, рівень корупції тощо);
- 2) аналіз інвестиційної привабливості окремого регіону (враховується рівень розвитку інфраструктури окремого регіону, потенційну місткість та темпи росту цільового ринку, демографічні показники, клімат тощо);
- 3) аналіз інвестиційної привабливості галузі (виду діяльності) вивчають на основі показників: темпи росту галузі, забезпеченість ресурсами, наявність виробничих потужностей, інтеграційні зв'язки, розвиток сировинної бази, наявність результатів наукових досліджень та розробок у конкретній сфері тощо;
- 4) аналіз інвестиційної привабливості конкретного підприємства (вивчення сукупності показників оцінки підприємства, починаючи від оцінки якості менеджменту та стилю керівництва та закінчуючи показниками технічного стану основних засобів та нематеріальних активів);
- 5) оцінка інвестиційної привабливості окремого проекту (містить оцінку привабливості й обґрунтованості бізнес-плану, вивчення технічно-економічного обґрунтування проекту, комерційну оцінку життєздатності бізнес-ідеї та результатів її реалізації в конкретному правовому, адміністративному, соціальному середовищах тощо).

Аналіз інвестиційної привабливості підприємства включає оцінку потенціалу підприємства за такими показниками, як:

- 1) вартість основних виробничих засобів та інших необоротних активів, їх структура; відновлювальна структура основних засобів;
- 2) ступінь зносу основних виробничих засобів та нематеріальних активів;
- 3) організаційно-технічний рівень виробництва, рівень фондоозброєності праці;
- 4) показники якості продукції, яка випускається;

- 5) майновий та фінансовий стан підприємства, структура його активів, динаміка і структура заборгованості підприємства тощо;
- 6) характеристика управління, організаційної та управлінської структури, персоналу і т. ін.

Аспекти оцінки інвестиційного проекту:

- маркетинговий (комерційний) аналіз — оцінюється життєздатність проекту з точки зору відповідності вимогам ринку;
- конституціональний аналіз — визначається можливість реалізації проекту в даному правовому, адміністративному, політичному середовищах;
- технічна експертиза, яка повинна оцінити ступінь прогресивності конструкторських та інженерних (технічних) рішень, їх здійснимість;
- фінансова експертиза — аналіз задоволення фінансових інтересів усіх учасників проекту, оцінка та прогнозування грошових потоків, балансу підприємства та фінансових результатів; оцінка фінансового стану об'єкта інвестування;
- соціальна оцінка — визначає вплив проекту на соціальне середовище проекту;
- економічна оцінка — визначає привабливість проекту на макrorівні з точки зору ефективності використання національних ресурсів, впливу на зовнішньоторговельний баланс країни (регіону), економії валютних коштів.

Здатність до інновацій є фактором інвестиційної привабливості підприємства. В цілому інновації забезпечують підвищення інвестиційної привабливості, хоча і не завжди можуть бути прибутковими.

Водночас вкладення в інноваційні проекти пов'язані з ризиком. У таких випадках слід оцінити рівень ризику, ймовірність отримання позитивних та негативних результатів.

За об'єктами інвестування інвестиції поділяються на дві групи:

- 1) фінансові — передбачають вкладання в цінні папери;

- 2) реальні — капіталовкладення у будівництво, оновлення, реконструкцію, модернізацію та придбання основних засобів та нематеріальних активів, інших товарно-матеріальних цінностей.

За формою здійснення:

- 1) портфельні (придбання частини акцій підприємства);
- 2) пряме інвестування (придбання іншого підприємства або розширення наявного).

За характером:

- 1) соціальні, що передбачають вкладання в об'єкти соціально-культурного призначення;
- 2) комерційні (капіталовкладення в об'єкти комерційного призначення);
- 3) технологічні (передбачають удосконалення виробництва);
- 4) організаційні (передбачають зміни в організаційній та управлінській структурі підприємства, формах оплати праці тощо).

За характером інноваційних процесів:

- 1) піонерні — підприємство першим у галузі здійснює пролив;
- 2) захисні — підприємство повторює новації, здійснені іншими підприємствами, щоб не відстати, підвищити свою конкурентоспроможність.

За тривалістю часу:

- 1) короткострокові (терміном до 3 років);
- 2) середньострокові (3—5 років);
- 3) довгострокові (тривалістю більше 5 років).

За масштабами, тобто розміром, кількістю учасників, ступенем впливу на навколишнє середовище, інвестиції можуть бути малі, середні, великі та дуже великі.

Фактори середовища впливають на ефективність та результати інвестиційного рішення. Так, внутрішнє середовище, яке складається з учасників і керівництва проекту, впливає на інвестиційні рішення в міру своїх інтересів та компетентності. Вплив факторів зовнішнього мікро- і макросередовища вивча-

ють аналогічно впливу факторів середовища підприємства (організації). Методика аналізу середовища проекту подібна до методики аналізу середовища господарської організації.

Сутність та види грошових потоків.

Теперішня та майбутня вартість анuitету

Грошовий потік в інвестиційній діяльності — це розподілений у часі потік платежів.

Відносно підприємства грошові потоки бувають:

- вихідні — виплати або відтоки грошових коштів, такі як сплата рахунків, капіталовкладення і т. п. (в аналізі розглядаються як від’ємні потоки, із знаком “—”);
- вхідні — надходження або притоки коштів, наприклад виручка від реалізації продукції, отримання інших видів доходів (позначаються із знаком “+”).

Ануїтетами називають грошові потоки, рівномірно розподілені у часі таким чином, що інтервали між будь-якими двома сусідніми елементами грошового потоку однакові.

Ануїтети бувають:

- елементарними (складаються з однієї виплати і одного надходження);
- простими (звичайними), усі елементи якого (платежі або надходження) однакові за величиною;
- довільної величини. Такі грошові потоки зустрічаються найчастіше.

Оцінка ефективності інвестицій ґрунтується на врахуванні дії фактора часу. Вважається, що сьогоденні гроші мають більшу вартість, ніж завтрашні, тому що вони можуть негайно бути інвестовані і почати приносити дохід. Це твердження є наріжним у побудові системи показників оцінки інвестиційної діяльності.

Для врахування фактора часу застосовуються такі методи, як:

- нарощення, або компаундування (збільшення початкової суми шляхом нарахування відсотків за певний період);
- дисконтування (означає визначення початкової або теперішньої вартості грошових коштів, на основі їх відомого або передбаченого значення у майбутньому). Відсот-

кова ставка, що застосовуються під час дисконтування, називається ставкою (або нормою) дисконту.

У нарощуванні і дисконтуванні застосовують прості і складні відсотки:

- нарощення:

$$FV = PV \cdot (1 + r \cdot n); \quad (10.1)$$

$$FV = PV \cdot (1 + r)^n, \quad (10.2)$$

де FV — майбутня вартість суми, тис. грн; PV — теперішня вартість суми, тис. грн; r — дисконтна ставка, %; n — кількість періодів інвестування.

За формулою (10.1) здійснюється розрахунок майбутньої суми за простими відсотками, а за формулою (10.2) розраховується майбутня сума, тобто сума, розрахована через n періодів часу за складними відсотками. Складні відсотки передбачають нарахування відсотків на базу нарахування, що включає як початкову суму інвестицій, так і суму вже раніше нарахованих відсотків.

Якщо передбачається нарахування відсотків m разів у періоді, для розрахунку майбутньої суми за складними відсотками доцільно використовувати наступну формулу:

$$FV = PV \cdot (1 + r/m)^{n \cdot m}, \quad (10.3)$$

де m — кількість разів нарахування відсотків у періоді.

- дисконтування:

$$PV = FV / (1 + r \cdot n); \quad (10.4)$$

$$PV = FV / (1 + r)^n. \quad (10.5)$$

Формули (10.4) і (10.5) передбачають розрахунок теперішньої суми за її відомим або передбаченим значенням у майбутньому, залежно від дисконтної ставки r та кількості періодів нарахування відсотків n відповідно, на основі простих і складних відсотків.

Майбутня вартість анuitету розраховується за формулою (10.6).

$$FV_n = CF \cdot (1 + r)^{n-1} / r, \quad (10.6)$$

де CF — cash flow (грошовий потік). Оскільки величина грошового потоку однакова, її виносять за знак дробу.

Теперішня вартість грошового потоку сформованого платежами довільної величини, що рівномірно розподілені у часі (такі потоки найчастіше виникають при здійсненні довгострокових інвестицій) визначається за формулою:

$$PV_n = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (10.7)$$

де PV_n — теперішня вартість грошового потоку за n період; CF_t — грошовий потік t -го періоду; t — номер періоду грошового потоку від 0 до n .

Якщо всі елементи грошового потоку CF_t однакові, тобто ми маємо справу з анuitетом, теперішню вартість такого грошового потоку можна обчислити за формулою:

$$PV_n = CF_t \cdot \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t}.$$

У цій формулі однакові величини грошового потоку CF_t винесені за знак суми.

В ППП Excel є спеціальна група функцій — фінансові функції, що дозволяють автоматизувати розрахунок окремих характеристик грошового потоку і значно скоротити трудомісткість операцій щодо визначення та прогнозування ефективності інвестиційної діяльності.

Так, для розрахунку майбутньої вартості грошового потоку існує функція **БЗ** з аргументами ($K_{\text{пер}}$, Норма, ПЗ). Для визначення майбутньої вартості достатньо ввести у відповідні поля кількість періодів $K_{\text{пер}}$, ставку дисконту **Норма** та поточні (теперішні) значення величини грошового потоку **ПЗ**, які найкраще задавати як масив даних.

Принципи та показники (критерії) оцінки ефективності інвестиційних рішень

Принципи оцінки інвестиційних рішень:

1) оцінка повернення грошових коштів здійснюється на основі показника грошового потоку, який складається із сум чистого прибутку та амортизаційних відрахувань;

2) обов'язково приводяться до теперішньої вартості суми майбутніх грошових надходжень від проекту, а також капіталовкладення; якщо вони здійснюються поетапно, їх вартість також слід приводити до теперішньої вартості, за винятком нульового етапу (початкове вкладення);

3) варіація форм дисконтної ставки — в якості дисконтної ставки може бути обрано:

- середню депозитну ставку в банку;
- середню кредитну ставку;
- норму рентабельної поточної господарської діяльності;
- норму доходу (рентабельність) альтернативних інвестицій тощо.

Дисконтна ставка відображає альтернативність використання інвестиційних коштів.

4) рівень дисконтної ставки може змінюватися залежно від:

- рівня інфляції. Чим вищий ступінь інфляції, тим вищим буде рівень дисконтної ставки, величина якої зростатиме на величину так званої “премії за інфляцію”;
- ступеня ліквідності інвестицій (що нижчий рівень ліквідності капіталовкладень, тобто чим триваліший термін вкладання інвестицій, тим вищий розмір премії за низьку ліквідність). Ступінь ліквідності визначається тривалістю проекту;
- рівень ризику, що асоціюється з даним проектом. Що вищий рівень ризику, то вищою буде так звана “премія за ризик”, виражена у відсотках.

Премія за ризик, так само як і премія за інфляцію чи низьку ліквідність, — це додатковий дохід, якого очікує інвестор, вкладаючи кошти в інвестиційні проекти, що характеризуються вищим, порівняно з іншими, рівнем ризику, або відбуваються в умовах високої інфляції чи передбачають тривалий період реалізації. “Премії” найчастіше виражаються у відсотках.

Критерії оцінки ефективності інвестиційних рішень:

а) ***NPV (net present value)*** — чиста приведена вартість (або чистий приведений, теперішній дохід).

NPV — визначається як різниця між приведеною вартістю майбутніх грошових надходжень та початковими капітальними вкладеннями.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де I_0 — початкові капіталовкладення.

Якщо інвестиції здійснюються поетапно, а не одномоментно, то NPV визначається як різниця між дисконтованими вигодами від проекту та сумою дисконтованих витрат на реалізацію проекту.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де B_t — *benefits* (вигоди) t -го періоду; C_t — *costs* (витрати) t -го періоду.

NPV вимірюється в абсолютних одиницях, тому NPV різних проектів можна складати.

Величина NPV залежить від:

1) рівня дисконтної ставки (чим вища дисконтна ставка, тим NPV буде меншим);

2) структури грошового потоку (чим більші грошові надходження в перші роки реалізації проекту, тим швидше будуть окупатися інвестиції, NPV проекту буде більшим, а ризики — меншими).

б) **PI (*profitability index*)** — індекс рентабельності — відносний показник ефективності інвестицій. Його застосовують для вибору найкращого інвестиційного проекту, особливо в умовах обмеженості інвестиційного портфеля підприємства:

$$PI = \frac{PV}{I_0};$$

де PV — приведена вартість грошового потоку.

PI показує, скільки гривень приведеної вартості грошового потоку отримано в результаті реалізації здійснення інвестицій на кожну гривню початкових інвестиційних витрат.

в) **B/C ratio** (співвідношення “вигоди — витрати”). Це також відносний показник.

$$B / C \text{ ratio} = \frac{\text{Дисконтовані вигоди}}{\text{Дисконтовані витрати}} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}} \geq 1.$$

$B/C \text{ ratio}$ показує, скільки гривень дисконтованих вигод отримано в розрахунку на кожну гривню дисконтованих витрат. Цей показник доцільно застосовувати для проектів, капіталовкладення у які здійснюються не одночасно, а поетапно, за ряд періодів.

г) **Внутрішня норма доходності** (IRR — internal rate of return) — це складний показник, який відображає доходність конкретного інвестиційного проекту і найчастіше виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошових надходжень від проекту приводиться до теперішньої вартості капіталовкладень, тобто $PV = I_0$ (рис. 10.1).

IRR — це дисконтна ставка, за якої $NPV = 0$.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0.$$

Графічну інтерпретацію внутрішньої норми доходності подано на рис. 10.1. Графік ілюструє, що рівень дисконтної ставки r , за якого NPV проекту дорівнює нулю, дорівнює IRR . Отже, IRR — це така дисконтна ставка, за якої NPV проекту дорівнює нулю.

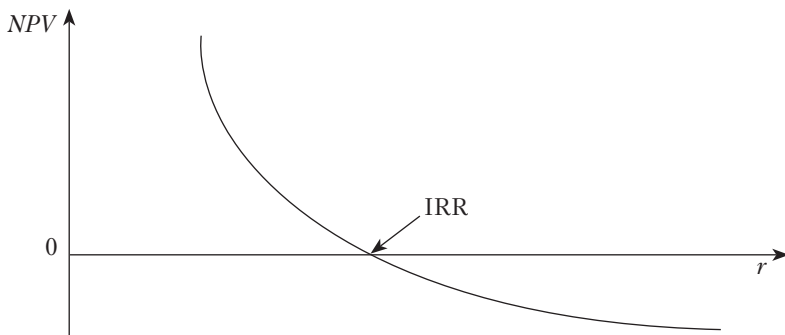


Рис. 10.1. Графічне зображення IRR

Модифікована внутрішня ставка доходності MIRR коректніше розраховує можливу величину внутрішньої ставки доходності, оскільки враховує ставку реінвестування, за якою отримані від проекту доходи можуть бути реінвестовані.

д) **Дисконтований період окупності DPB .**

DPB (payback period) — це період часу, протягом якого приведена вартість грошових потоків стає рівною початковим інвестиціям. Дисконтований період окупності DPB може бути визначений як період часу, в якому NPV набуває позитивного значення, тобто змінює знак “—” на “+”.

Дисконтований період окупності розраховують двома способами:

I спосіб (приблизний):

$$DPB = \frac{I_0}{PV},$$

де PV — середньорічна величина приведенного грошового потоку, яку визначають наступним чином:

$$\overline{PV} = \frac{\sum_{t=1}^n PV_t}{n},$$

де PV_t — приведена вартість грошового потоку у t -му періоді, n — кількість періодів реалізації проекту.

II спосіб розрахунку — кумулятивний, тобто період окупності визначається наростаючим підсумком за допомогою побудови таблиці. За цим способом розрахунку періодом окупності вважають той період, у якому NPV набуває позитивного значення.

Період окупності не повинен перевищувати життєвий цикл проекту.

DPB як критерій не можна вважати бездоганим, оскільки він не враховує грошові потоки, що можуть бути отримані після настання окупності, а тому для об’єктивної оцінки та порівняння проектів бажано застосовувати весь комплекс критеріїв.

Приклад: визначити NPV , PI та період окупності проекту, початкові інвестиції якого $I_0 = 60$ тис. грн, а ставка дисконту $r = 10$ %.

Грошові потоки від реалізації інвестиційного проекту подано в табл. 10.1.

Грошові потоки за проектом

Таблиця 10.2

Роки	CF_t	PV	NPV
0	-60	-60	-60
1	20	18,18	-41,82
2	30	24,79	-17,03
3	40	30,05	+13,02
4	50	34,15	+47,17
5	70	43,46	+90,65
6	30	16,95	+107,58
Разом:	240	+107,58	X

Розв'язання:

$PV = 20 / (1+0,1)^1 + 30 / (1+0,1)^2 + 40 / 1,1^3 + 50 / 1,1^4 + 70 / 1,1^5 + 30 / 1,1^6 = 18,18 + 24,79 + 30,05 + 34,15 + 43,48 + 16,95 = 167,58$ тис. грн.

$NPV = PV - I_0 = 167,58 - 60 = 107,58$ тис. грн.

$PI = PV / I_0 = 167,58 / 60 = 2,79 > 1$.

Це означає, що кожна гривня інвестицій забезпечить отримання 2 грн 79 коп. приведеної вартості грошового потоку в результаті реалізації цього проекту.

Період окупності. I спосіб: PV (середньорічна величина) = $PV / 6 = 167,6 / 6 = 27,9$ тис. грн — приведена величина грошового потоку у середньому за рік.

$DPB = 60 / 27,9 = 2,15$ року.

Звідси, проект окупиться через 2 роки 2 місяці від початку його здійснення.

II спосіб (на основі даних табл. 10.1): $DPB = 2 + 17,03 / 30,05 = 2,6$ року. Окупність настане через 2 роки 7 місяців.

Результати розрахунку періоду окупності дещо відрізняються, хоча період окупності за обома способами розрахунку перевищує 2 роки.

Різні результати обчислень пояснюються різними методами розрахунку. Але слід зауважити, що більш точним є дру-

гий (табличний) спосіб розрахунку, оскільки за цим способом окупність визначається щорічно на основі розрахунку NPV , а періодом окупності вважається період, у якому NPV набуває позитивного значення.

Перший (приблизний) спосіб періоду окупності згладжує коливання у структурі грошового потоку надходжень за проектом, оскільки окупність визначається співставленням початкових інвестицій до середньої величини грошових надходжень за весь період проекту. Якщо на початку проекту надходження від його реалізації були меншими середньої величини грошового потоку — період окупності буде коротшим, ніж розрахований табличним способом, якщо навпаки, більші за середню величину — виявиться тривалішим.

е) **Критерій найменших витрат.** Він застосовується у випадку, якщо складно або практично неможливо оцінити результуючий грошовий потік, наприклад у проектах модернізації технологічного або транспортного обладнання, що бере участь у багатьох технологічних циклах.

Найкращим буде той проект, який передбачає найменші приведені експлуатаційні витрати.

Аналіз ризиків інвестиційних рішень

Під інвестиційним ризиком розуміють імовірність виникнення непередбачених фінансових втрат, тобто зменшення обсягів прибутків, доходів і навіть втрати всього капіталу.

Ризик виникає через невизначеність умов інвестиційної діяльності.

Ризики інвестиційної діяльності поділяються:

1) за сферами прояву на:

- політичні (пов'язані зі зміною політичної ситуації, військові);
- економічні (пов'язані зі зміною економічних факторів);
- соціальні (ризик соціальних заворушень);
- екологічні (пов'язані з природно-кліматичними, техногенними факторами);

- інші види (криміногенного характеру, обман, рекет, рейдерство).

2) за формами інвестування на:

а) ризики реального інвестування, що виникають при інвестиціях в об'єкти реального інвестування (невдале місце розташування об'єкта, прорахунки у технічних рішеннях, що призводять до додаткових витрат, порушення календарного графіку поставок, що призводить до зниження ефективності використання об'єктів, росту витрат);

б) ризики фінансового інвестування (невдалий, непродуманий підбір фінансових інструментів, фінансові труднощі або банкрутство окремих емітентів);

3) за джерелами виникнення:

а) систематичний (ринковий) — ризик, на який інвестор вплинути не може. Такі ризики спільні для всіх учасників інвестиційної діяльності і виникають через зміну податкового законодавства, зміну економічних фаз, циклічність розвитку і т.п.;

б) несистематичний (специфічний) ризик — притаманний певній інвестиції об'єкту, причини його завжди конкретні (невдалі рішення керівництва, посилення конкурентної боротьби, погіршення умов на ринку). Такі ризики можна передбачити, усунути за рахунок ефективної системи управління інвестиційним процесом.

Методи аналізу та прогнозування ризику інвестиційних рішень

1. Статистичні — ґрунтуються на визначенні статистичних показників. Застосування цих методів потребує наявності статистичної бази даних за низку років у регіонах про функціонування такого або подібного об'єкту. В результаті обробки бази даних розраховують такі показники:

- середнє очікуване значення (або математичне сподівання);
- дисперсію;
- середнє квадратичне (геометричне) відхилення;
- коефіцієнт варіації.

Чи більше середнє квадратичне відхилення і дисперсія, тим більшим вважається ступінь ризику. Якщо результати прогнозовані — ризику нема.

За проектом А (рис. 10.2) дохід є більш визначеним, прогнозованим, у межах від 80 до 120 тис. грн.

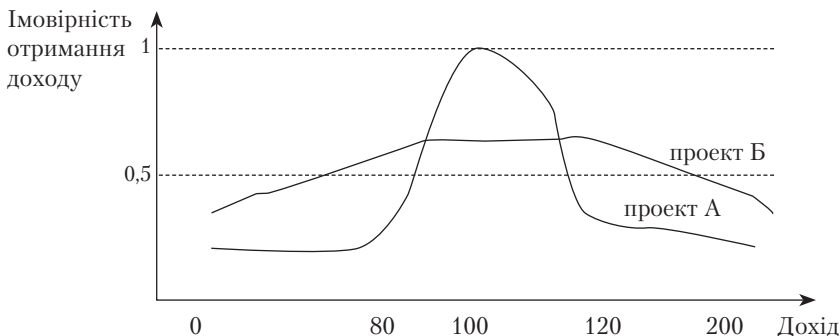


Рис. 10.2. Статистичні способи оцінки ризику проекту

Менш ризикованим є проект А, бо за цим проектом менший ступінь мінливості результатів.

Проект Б — характеризується вищим ступенем ризику, невизначеності, більша дисперсія до середнього очікуваного доходу.

Коефіцієнт варіації:

$$CV = \frac{\delta}{M(X)},$$

де δ — середньоквадратичне відхилення;

$M(X)$ — математичне сподівання або середнє очікуване значення прогнозованої величини (середній прогнозований дохід або прибуток тощо), абсолютні одиниці.

Якщо значення коефіцієнту варіації у межах від 0 до 10 % — ступінь ризику низький; 10—25 % — помірний, допустимий ризик; 25 % і вище — ризик високий.

Для оцінки фінансового ринку визначають β -коефіцієнти, які дозволяють оцінити ризик окремих цінних паперів відносно системного ризику всього фондового ринку в цілому.

Якщо β -коефіцієнт = 1 — рівень ризику співпадає із систематичним рівнем ризику всього фондового ринку і оцінюється як середній; якщо $\beta > 1$ — високий ризик; якщо $\beta < 1$ — низький ризик (і, отже, цінні папери є надійним вкладенням).

2. У випадку, якщо інвестиційний проект не має аналогів або відсутня статистична база даних, не можна прорахувати статистичні показники, то використовують експертні методи:

- а) експертне опитування;
- б) метод Дельфі;
- в) мозковий штурм;
- г) інтерв'ю.

На основі експертних оцінок коригується дисконтна ставка (r) або величина грошового потоку CF_t .

Усі інвестиційні рішення (проекти) залежно від рівня ризику поділяють на чотири типи:

- 1) безризикові інвестиції (інвестиційні рішення); такими вважають інвестиції в державні цінні папери;
- 2) інвестиції з допустимим рівнем ризику. Допустимий рівень ризику означає наявну можливість втрати частини чи всієї суми розрахункового прибутку від проекту чи операції;
- 3) інвестиції з критичним рівнем ризику (можлива втрата всієї виручки від реалізації (доходу) або частини доходу. В результаті підприємство не зможе відшкодувати свої витрати і понесе збитки в розмірі понесених витрат);
- 4) інвестиції з катастрофічним рівнем ризику — можливі втрати всіх активів інвестора в результаті банкрутства.

3. Специфічні — ґрунтуються на поєднанні попередніх методів із методами моделювання, використанні критеріїв ефективності проектів:

- а) *метод коригування норми дисконту* — полягає в коригуванні базової ставки дисконту r у зв'язку із ризиком, що асоціюється з певним проектом, тобто до базової норми дисконту ($r_{\text{баз.}}$) додається премія за ризик ($i_{\text{ризик}}$, %) і отримується скоригована ставка дисконту:

$$r' = r_{\text{баз.}} + i_{\text{ризик}}.$$

Чим більший ризик асоціюється з проектом, тим більшим буде розмір премії за ризик.

Премія за ризик встановлюється експертними методами або за допомогою формальних методик, прийнятих на підприємстві (найчастіше на основі статистичних розрахунків).

З урахуванням скоригованої норми дисконту перераховують NPV та інші показники ефективності інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r')^t} - I_0 > 0.$$

Якщо $NPV > 0$, $PI > 1$ і т. д. — проект приймається.

Недоліки методу коригування норми дисконту:

- метод передбачає однакову ставку дисконту для всіх років, водночас найбільш ризикованими є перші роки реалізації проекту;
 - метод є звичайним дисконтуванням, тільки за вищою ставкою;
 - метод не дає ніякої інформації щодо величини майбутніх грошових потоків.
- б) *метод коефіцієнтів визначеності* (або впевненості, достовірних еквівалентів) дозволяє коригувати величину прогнозованого грошового потоку.

Сутність методу коефіцієнтів впевненості полягає у наступному.

Обсяги майбутньої виручки встановлюють на основі маркетингового аналізу. Експерти висловлюють свою думку відносно прогнозованої величини майбутнього грошового потоку. На основі експертних оцінок встановлюють коефіцієнти впевненості α_t для кожного року:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\alpha_t \cdot CF_t}{(1+r')^t} - I_0, \quad (10,8)$$

де α_t — понижуючий коефіцієнт для кожного періоду, відображає ступінь впевненості експерта в отриманні прогнозованої величини грошового потоку; якщо впевнений — 1, якщо не дуже — 0,8 і менше.

Тобто

$$0 \leq \alpha_t \leq 1.$$

Після встановлення коефіцієнтів впевненості здійснюють перерахунок $NPV(10,8)$ та інших критеріїв ефективності проекту. Найкращим вважатиметься той проект, скоригований грошовий потік якого забезпечуватиме найбільшу величину NPV .

Якщо після коригування величини грошового потоку $NPV > 0$, то проект приймається, оскільки його ризики допустимі.

в) *встановлення межі безпеки потоку платежів* (оцінка межі безпеки) — визначається можлива допустима помилка (у відсотках) в оцінці потоку платежів, яка забезпечує безбитковість проекту.

Що більшою є допустима величина помилки в прогнозуванні величини грошового потоку, то більший запас міцності має проект.

г) *аналіз чутливості критеріїв ефективності (what-if analysis)* — визначається вплив факторів на зміну результативного показника. Всі фактори вивчаються по чергово, окремо. Чим менший ступінь чутливості критерію до впливу факторів, тим більший запас міцності проекту, тим менший ступінь ризику.

Залежність NPV від факторів, що його формують, має такий вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{[Q \cdot (P - V) - FC - A] \cdot (1 - T) + A}{(1 + r)^t} + \frac{S_n}{(1 + r)^n} - I_0, \quad (10.9)$$

де Q — кількість; P — ціна; V — змінні витрати на одиницю продукції; FC — постійні витрати; A — амортизація; T — ставка податку на прибуток; S_n — залишкова вартість; n — кількість періодів реалізації проекту.

д) *метод побудови сценаріїв* передбачає, що всі змінні фактори можуть змінюватися у певних діапазонах, тому найчастіше будуються три варіанти (сценарії) вихідних даних:

- песимістичний;
- найбільш імовірний;
- оптимістичний.

Визначається результат за кожним варіантом і ймовірність отримання кожного з результатів.

е) *імітаційне моделювання Монте-Карло* — складається велика кількість сценаріїв (більше 1000), які називаються “прогнозами”.

Математична модель показника (10.9) “імітаційно” прогається на комп’ютері. При цьому вихідні дані замінюються випадковими величинами, і розраховується показник, що дає змогу отримати статистику результативного показника (*NPV*).

Коректність отриманих результатів залежить від дотримання умов моделювання:

- моделювання здійснюється таким чином, щоб вибір випадкової величини здійснювався не довільно, а у певному діапазоні значень;
- при випадковому виборі однієї перемінної інша перемінна обирається не довільно, а в діапазоні значень, не порушуючи відомих (встановлених) відносин кореляції між перемінними. Для встановлення зв’язку між перемінними застосовують кореляційний аналіз. Кореляція — імовірнісний зв’язок.

Результати імітації збираються і обробляються статистично, на основі чого встановлюється *міра ризику* — це частка (питома вага) отримання можливих від’ємних результатів *NPV*.

На основі проведеного аналізу встановлюють міру ризику проекту. Зрозуміло, що велика частка від’ємних результатів *NPV* свідчатиме про високу міру ризику інвестиційного проекту, що розглядається.

Водночас слід враховувати, що рішення щодо проекту залежатиме від ставлення до ризику особи, яка приймає рішення. Одні й ті самі статистичні результати виміру ризику можуть бути по-різному оцінені різними людьми, що мають різну схильність до ризику.

Питання для самоперевірки

1. Що таке інвестиції? Які види інвестицій ви знаєте?
2. Що розуміють під інвестиційною діяльністю?
3. Як ви розумієте інвестиційну привабливість? Назвіть етапи аналізу інвестиційної привабливості.

4. Як визначити майбутню та теперішню вартість грошового потоку анuitету?
5. На яких принципах ґрунтується оцінка ефективності та привабливості довгострокових інвестиційних рішень?
6. Що таке дисконтна ставка? Яким може бути розмір дисконтної ставки?
7. Які критерії становлять систему оцінки ефективності інвестиційних рішень? Назвіть формалізовані та неформалізовані критерії оцінки ефективності інвестицій?
8. Які ви знаєте способи розрахунку чистого приведенного доходу? За яких умов доцільно застосовувати той чи інший спосіб розрахунку?
9. Що таке період окупності інвестиційних вкладень? Які способи розрахунку періоду окупності?
10. Що таке внутрішня норма доходності? Які особливості розрахунку та застосування цього показника?
11. Назвіть приклади застосування критерію найменших дисконтованих витрат. Змодельуйте ситуацію із застосуванням цього показника.
12. Що розуміють під інвестиційним ризиком? Які види інвестиційних ризиків бувають?
13. Назвіть методи аналізу та прогнозування ризику інвестиційної діяльності.
14. Назвіть показники, за допомогою яких здійснюється статистична оцінка інвестиційних ризиків.
15. Яка залежність між середнім квадратичним відхиленням і коефіцієнтом варіації та ступенем ризику?
16. Які варіанти застосування методів експертної оцінки в аналізі інвестиційних ризиків?
17. Які види сценаріїв можна побудувати в інвестиційному аналізі? Яке завдання методу побудови сценаріїв?
18. Що таке імітаційне моделювання Монте-Карло? Які особливості та умови застосування цього методу?
19. Як встановити міру ризику проекту?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття є одним із найважливіших процесів і етапів навчального процесу. Вони сприяють опануванню теоретичного матеріалу лекційного курсу та взагалі поглиблюють знання з дисципліни. Відповідно, результативність занять залежить від якості підготовки до них і викладачів, і студентів.

Приступати до практичних занять необхідно лише після лекційних занять з відповідної теми, а також після закріплення студентами знань при самостійному опрацюванні матеріалів.

Практичні заняття можуть проводитися під керівництвом викладача чи асистента в аудиторії, а також як домашні заняття студентів.

Завдання для практичних занять передбачені в розрізі всіх тем, що встановлені стандартом вищої школи і, зокрема, змістом дисципліни. Завдання до кожної теми містять задачі та тести.

У задачах надається інформація з питань конкретної теми із цифровими показниками та пояснення, які операції із цією інформацією необхідно здійснити, які показники визначити, який виконати аналіз, які зробити висновки тощо. Якщо методика вирішення задачі вимагає особливого тлумачення, то до неї надаються розширені методичні вказівки і пояснення. При вирішенні такої задачі необхідно керуватися цими методичними вказівками.

У завданнях для практичних занять подаються тести, які містять питання із теми дисципліни та пропонуються кілька варіантів відповіді, із яких необхідно обрати правильний.

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

Задача 1

Складіть висновок про виробничу стратегію і асортиментну програму підприємства та визначте стратегічні напрямки формування асортименту на основі даних:

Продукт	Обсяг виробництва, т	Ціна за т, тис. грн	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість, тис. грн		Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
				т	Випуску		
Виріб А	200	4,15			670		
В	230	2,96			600		
С	50	2,4			70		
Д	380	1,16			350		
Е	100	5,2			480		
Всього							

Зробіть висновок про загальну рентабельність випуску і рентабельність кожного окремого виду продукції.

Задача 2

Проаналізуйте досягнення цілей підприємства за такими показниками:

Показники	Минулий (період) рік, тис. грн	Зміна протягом року, тис. грн	На поточну дату, тис. грн
Обсяг реалізованої продукції	8000	-3 %	?
Обсяг виробництва	9200	+2 %	?
Запаси готової продукції на початок року	300	?	?
Запаси готової продукції на кінець року	?	?	?
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8	-5 %	?
Затрати на виробництво	7600	+3 %	?
Собівартість реалізованої продукції	6600	+5 %	?
Прибуток (валовий) від реалізації	?	?	?
Рентабельність продаж, %	?	?	?
Рентабельність виробництва продукції, %	?	?	?

За якими показниками визначають ступінь досягнення цілей підприємства? Складіть висновки, запропонуйте можливі зміни бізнес-стратегії.

Задача 3

Проаналізуйте досягнення цілей підприємства:

Показники	Минулий рік, тис. грн	Зміна протягом року, тис. грн	На поточну дату, тис. грн
Обсяг реалізованої продукції	5860	+7 %	4
Випуск продукції	6300	-5 %	?
Запаси готової продукції на початок року	120	?	?
Запаси готової продукції на кінець року	?	?	?
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	5	+10 %	?
Затрати на виробництво	5480	Пропорційно випуску продукції	?
Собівартість реалізованої продукції	5220		?
Прибуток	?		?
Рентабельність продаж, %	?	?	?
Рентабельність виробництва продукції, %	?	?	?

Які показники, на вашу думку, відображають цілі підприємства? Яка динаміка цих показників за періоди, що вивчаються? Складіть висновки.

Задача 4

Проаналізуйте за SWOT-аналізом діяльність будь-якого підприємства, з роботою якого ви знайомі (наприклад, бази практики). Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Аналіз виконайте за допомогою таблиці:

Фактори	Сили	Слабкості	Можливості	Загрози
1 і т. д.				

Задача 5

Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, що реалізує оргтех-

ніку, за SWOT-аналізом. У середовищі підприємства відбуваються такі явища:

- збільшення кількості фірм, що реалізують комп'ютерне забезпечення;
- подорожчання комп'ютерної техніки;
- зміни в бухгалтерському обліку;
- висока кваліфікація персоналу фірми;
- розташування на околиці міста;
- підвищення орендної плати;
- введення пільгової системи оподаткування.

Тестові завдання

1. Застосування SWOT-аналізу середовища підприємства дозволяє:

- а) виробити стратегію усунення загроз за рахунок використання сильних сторін підприємства;
- б) скласти прогноз можливого розвитку подій;
- в) зібрати інформацію щодо фактів зовнішнього середовища, в якому діє підприємство;
- г) визначити напрямки діяльності підприємства, які слід інвестувати.

2. Застосування маржинального аналізу не дозволяє:

- а) встановити граничну ціну на продукцію підприємства;
- б) обґрунтувати вибір технології та обладнання для виробничого процесу;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності продукції;
- г) визначити мінімально можливий (критичний) обсяг виробництва.

3. Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє визначити:

- а) основні функції, що виконуються даним об'єктом аналізу;
- б) скласти можливий перелік об'єктів аналізу;
- в) напрямки та заходи здешевлення собівартості виробництва продукції;
- г) стратегію ціноутворення в даній галузі і на даному ринку.

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

Задача 1

Що таке стратегічна група конкурентів? Виділіть стратегічні групи конкурентів, що діють на вітчизняному ринку у виробництві і продажу наступних продуктів:

(Згадайте, які повинні бути критерії виділення стратегічних груп конкурентів)

I варіант — кондитерські вироби, легкові автомобілі, пиво;

II варіант — косметика, меблі, овочі.

Стратегічні групи конкурентів зобразіть на позиційній карті.

Задача 2

Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство у групі підприємств, діяльність яких відображено наступними показниками:

Назва підприємства	Динаміка показників, % до минулого року			
	Обсяг реалізації	Оборотність капіталу	Продуктивність праці	Рівень матеріальних витрат
Марія	104	100	99	101
Дарина	103	101	100	98
Світлана	105	102	98	99
Оксана	102	99	101	100
Зоряна	98	100	102	102

Розрахуйте показник комплексної оцінки підприємств, проанжуйте підприємства та оберіть найкраще. Використайте методи відстані до еталону та метод суми місць. Порівняйте результати розрахунків за обома методами. Складіть висновки.

Задача 3

Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство у групі підприємств, діяльність яких відображено наступними показниками:

Назва підприємства	Показники				
	Виконання плану реалізації продукції, %	Виконання плану продуктивності праці, %	Рівень витрат на 1 грн продукції	Виконання плану з прибутку, %	Ритмічність виробництва, %
Веселка	6,6	87	0,90	0,70	0,46
Золота рибка	3,2	95	0,94	0,52	0,35
Райдуга	1,5	93	0,85	0,50	0,28
Зоресвіт	4,8	78	0,76	0,66	0,11

Розрахуйте показник комплексної оцінки підприємств, проанжуйте підприємства та оберіть найкраще. Використайте метод відстані до еталону та метод суми місць. Порівняйте результати розрахунків за обома методами. Складіть висновки.

Задача 4

Визначте базові стратегії росту по І. Ансоффу для одного з наступних підприємств:

- меблева фабрика;
- молочний комбінат;
- універсальний магазин;
- комерційний банк.

Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь на запитання:

1. Що найповніше характеризує поняття конкурентоспроможності підприємства:

- а) комплексна порівняльна характеристика підприємства;
- б) ступінь переваг над конкурентом;
- в) перевага на певному ринку за певний проміжок часу;
- г) всі відповіді в комплексі.

2. Фактори, які найбільш істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства:

- а) здатність пристосовуватись до умов середовища;
- б) конкурентоспроможність продукції;

- в) правильні обидві відповіді;
- г) обидві відповіді неправильні.

3. Що означає конкурентостійкість підприємства:

- а) це його стабільність на ринку в часі;
- б) це його потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції;
- в) це висока конкурентоспроможність підприємства і його продукції на ринку;
- г) правильні відповіді б) і в).

4. Варіанти підходів до розробки стратегії конкуренції:

- а) стратегії широкої диференціації та оптимальних витрат;
- б) стратегія широкого просування товару на ринок;
- в) стратегія підвищення якості товару;
- г) стратегія “зняття вершків”.

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

Задача 1

Оцініть, чи існує в галузі крива досвіду (або “ефект масштабу”), і запропонуйте стратегію для підприємства в цій галузі.

Загальні витрати (TC) підприємства описуються такою аналітичною залежністю:

$$TC = 180 + 8,8x,$$

де x — обсяг виробництва, одиниць.

Для розв’язання заповніть таблицю:

x	0	2	8	16	30
TC					
AC					

де AC — витрати на одиницю продукції.

Визначте точку беззбитковості за умови, що ціна одиниці продукції становить 14,8 грн; 12,8 грн.

Яке значення має “ефект масштабу” для вибору певної стратегії? Як “точка беззбитковості” впливає на формування стратегії підприємства?

Задача 2

Визначте стратегічний “розрив” між стратегічними планами підприємства та його реальними можливостями. Запропонуйте заходи щодо заповнення “розриву”. Рішення подайте в графічній формі, використовуючи такі дані:

Показники	Роки планування				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Інвестиційний план, тис. грн	550	700	1000	1200	1300
Прибуток, тис. грн	?	?	?	?	?
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	?	?	?	?	?
Рентабельність, %	10	12	15	15	15
Виробнича потужність, т/добу	11,0	12,0	12,0	14,0	14,0
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,85	0,80	0,85	0,75	0,80
Кількість днів роботи	270	270	270	280	282
Ціна, грн/т	1900	1900	2000	2000	2100
Розрив (між стратегічним планом інвестицій та їх джерелом — прибутком), тис. грн	?	?	?	?	?

Задача 3

Визначте стратегічну прогалину (розрив) за такими даними та запропонуйте заходи щодо її заповнення:

Показники	Роки планування				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Інвестиційний план, тис. грн	975	1200	1300	1450	1580
Випуск продукції, тис. грн	7500	?	?	?	?
Прибуток, тис. грн	?	?	?	?	?
Розрив, тис. грн	?	?	?	?	?

Врахуйте, що щорічний темп приросту обсягів продаж — 8 %, а рівень рентабельності продаж у середньому становить 12 %.

Розв'язання проілюструйте графічно.

Запропонуйте заходи щодо заповнення “розриву”. Які напрямки усунення “розриву” (прогалини) ви знаєте? Як слід оцінювати існування стратегічної прогалини в аналізі та плануванні діяльності підприємства?

Задача 4

Визначте стратегічну прогалину (“розрив”) між стратегічним планом підприємства та сучасними тенденціями зростання і запропонуйте заходи щодо заповнення “розриву” за наступними даними:

Показники	Роки планування				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Стратегічний інвестиційний план, тис. грн	750	1000	1300	1500	1700
Випуск продукції, тис. т	34	40	45	51	53
Ціна, грн/т					
Темп росту цін (ланцюговий), %	-	106	106	107	105
Обсяг продаж, тис. грн	7500				
Рентабельність, %	10	10	10	10	10
Прибуток, тис. грн					
Розрив, тис. грн					

Тестові завдання

1. Кінцевою метою аналізу “розриву” як методу стратегічного аналізу є:

- а) встановити різницю між стратегічними цілями і майбутніми можливостями;
- б) коригування цілей підприємства;
- в) вивчення динаміки зміни стратегічних показників;
- г) пропозиція заходів щодо заповнення “розриву”.

2. Основні фактори ефективності виробництва проекту PIMS:

- а) капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції, вертикальна інтеграція;
- б) прибуток, валова продукція, валовий дохід, чистий дохід;
- в) прибуток, рівень рентабельності, собівартість продукції, продуктивність праці;
- г) фондоозброєність, фондозабезпеченість, фондівдача, фондомісткість;
- д) рівень оплати праці, рівень рентабельності, прибутковість галузі, конкурентний статус галузі.

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

Задача 1

Проаналізуйте продуктовий портфель підприємства (фірми) методами БКГ та ADL/LC та складіть свій висновок про збалансованість цього портфеля, загальні та інвестиційні стратегії. У чому відмінність рекомендацій різних консультаційних фірм стосовно цього портфеля? Рішення подайте у графічній формі. Складіть висновки.

Варіант 1

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	10,6	12	8,8/8,6/7,5	9
II	15,4	4	11,7/8,5/5,7	16
III	9,2	5	21,0/15,0/12,5	14
IV (ніша)	5,6	6	7,1/4,8/3,3	17
V	2,2	8	5,6/4,3/3,8	7

Варіант 2

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
1	2	3	4	5
A	98,3	4	61,0/59,1/41,0	22

1	2	3	4	5
В (ніша)	18,6	3	22,6/21,0/19,0	19
С	28,3	8	35/30,5/30,0	5
D	55	13	30,8/29,4/25	6
E	31,2	5	44,6/40,7/34,0	11

Варіант 3

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	6,6	2	8,2/7,4/ -	4
II	18,1	5	17,1/16,6/9,3	13
III	22,6	10	21,8/19,7/19,1	5
IV	7,9	6	12,6/11,0/9,7	21
V (ніша)	7,4	4	3,3/3,0/2,7	17

Методичні вказівки до виконання задачі

За умовами задачі студент повинен визначити, який із підрозділів є “знаком питання”, “собакою на сіні”, “зіркою” чи “грошовим мішком”, і розмістити номери чи назви підрозділів на матриці БКГ. При цьому слід орієнтуватися на темпи росту галузі, подані в останній колонці таблиці (якщо вони вище 10 % (високі) — підрозділ буде або зіркою, або знаком питання; якщо низькі (нижче 10 %) — ця бізнес-одинація буде або “собакою”, або “грошовим мішком”), та на обсяги продаж і конкурентну позицію бізнесу. Якщо підприємство, порівняно з його конкурентами, має значні обсяги продаж, його частка ринку може вважатися великою (така СОБ може бути або “зіркою” або “грошовим мішком”); якщо ж підприємство має, порівняно з конкурентами, непривабливу ситуацію, обсяги продаж значно нижчі, ніж у головних конкурентів, його частка ринку вважається малою. Такий підрозділ може бути або “знаком питання”, або “собакою на сіні”.

Портфель підприємства вважається збалансованим, якщо немає ні надлишку, ні дефіциту грошових коштів, тобто як-

що у підприємства достатньо “грошових мішків” для забезпечення грошовими ресурсами та є достатня кількість можливих об’єктів інвестування, тобто є “знаки питання”, “проблеми”, отже, є перспективи розвитку підприємства. Таким чином, потреби підрозділів підприємства у фінансових ресурсах повинні бути компенсовані наявними джерелами коштів.

Студент повинен скласти висновок про збалансованість господарського портфеля фірми та дати пропозиції щодо його оптимізації.

За матрицею ADL/LC слід визначити позицію кожної СОБ як одну з п’яти можливих: домінантна, сильна, помітна, міцна, слабка та визначити етап життєвого циклу кожного підрозділу. Високі темпи росту відповідають етапам становлення або зростання, низькі — етапам зрілості або спаду. Рекомендації за матрицею ADL/LC слід скласти, користуючись рекомендованою до теми літературою [11; 13; 17] та методичними вказівками до виконання практичного завдання № 1 на с. 321—328.

Тестові завдання

1. Метою портфельного аналізу діяльності підприємства (фірми) є:

- а) рішення про набір цінних паперів;
- б) визначення напрямів росту та розвитку підприємства, асортиментної політики, напрямів інвестування діяльності;
- в) аналіз господарської діяльності підприємств з метою визначення її результатів;
- г) пошук резервів збільшення обсягів виробництва та зниження затрат діяльності.

2. У “портфельному” аналізі застосовують:

- а) матричні моделі;
- б) системні моделі;
- в) соціально-економічні моделі;
- г) технологічні моделі;
- д) імітаційні моделі.

3. Результатом аналізу діючого “портфеля” мають бути:

- а) розв’язання проблеми типу та масштабів диверсифікації “портфеля”; виокремлення та вилучення з портфеля не-

прибуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства;

- б) бажаний стан об'єкта управління в майбутньому;
- в) досягнення запланованого рівня продуктивності праці;
- г) виявлення відхилень від встановлених норм та правил.

4. Що покладено в основу матриці Бостонської консультаційної групи?

- а) модель життєвого циклу товару;
- б) прибутковість галузі;
- в) сегментація ринку;
- г) витрати виробництва;
- д) інвестиційні очікування.

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва

Задача 1

Проаналізувати запаси матеріальних ресурсів, фактичну наявність та відповідність запасів нормативам і потребам виробництва.

Найменування	Планова потреба на день		Фактичний запас		Норматив запасу			Відхилення від нормативу	
	т	ціна, грн/т	тис. грн	дні	тис. грн	дні	тис. грн/день	тис. грн	днів
Паливо	3	4500	44			8			
Кріплення	0,5	1800	100			3			
Мастило	0,2	2700	16,2			5			
Запасні частини	1,2	7500	25			7			
Баласт	2	1300	16,5			2			
Разом									

Задача 2

Проаналізувати і дати оцінку рівню технічного оснащення виробництва та праці на основі даних таблиці за допомогою визначення таких показників: питома вага активної частини основних фондів; коефіцієнт прогресивного обладнання; коефіцієнт змінності; рівень автоматизації праці; трудомісткість продукції; технічний стан основних фондів; рівень витрат на управління та ін.

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення (+, -)
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн, • в т. ч. активна частина, тис. грн	30069 14800	33237 16132	
Вартість прогресивного обладнання, тис. грн	7211	8560	
Вартість автоматизованих ліній, тис. грн	1486	1592	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, • в т. ч. робітничих професій, осіб	5062 3545	5087 3586	
Чисельність робітників у найбільшу зміну, осіб	2123	2021	
Чисельність робітників, зайнятих механізованою працею, осіб	2280	2386	
Енергетична потужність, що обслуговує виробничий процес, тис. кВт	22160	21218	
Споживання електроенергії, тис. кВт	24663	28640	
Трудомісткість продукції загальна, тис. людино-годин	11482	12680	
Трудомісткість механізованих, автоматизованих робіт, тис. людино-годин	7344	9157	
Витрати на управління, тис. грн	1364	1335	
Знос основних виробничих фондів, тис. грн	1228	1431	

Задача 3

За даними таблиці дати оцінку стану використання сировини на 1 т шлакопортландцементу. Розрахувати фактори, які вплинули на зміну витрат на основні матеріали і сировину.

Найменування	План			Фактично			Відхилення (+, -)		
	норма ви- трат, кг/т	ціна за 1 т, грн	сума, грн	норма ви- трат, кг/т	ціна за 1 кг, грн	сума, грн	Всього:	в т. ч. за ра- хунок дії	
								фак- тору норм	фак- тору цін
1	2	3	4=2•3	5	6	7=5•6	8=7-4	9	10
Клінкер	620	650	?	625	620	?			
Шлак	351	90	?	363	120	?			
Гіпс	60	220	?	40	250	?			
Разом	х	х	?	х	х	?			

Підрахувати резерви зниження собівартості продукції в цілому по підприємству, якщо за квартал звітнього року виробляють в середньому 2500 т шлакопортландцементу.

Тестові завдання

1. Як зміниться рентабельність активів підприємства, якщо рентабельність продаж знизиться на 4 %, а коефіцієнт оборотності обігових коштів зросте на 20 %?

- а) зросте на 16 %;
- б) впаде на 4 %;
- в) зросте на 15,2 %;
- г) зросте на 1,15 %.

2. Які фактори не впливають безпосередньо на рівень продуктивності праці (виробітку):

- а) зростання залишків грошових коштів на банківських рахунках підприємства;
- б) зменшення відсотка браку;
- в) зменшення цілоденних та внутрішньозмінних простоїв, інших втрат робочого часу;
- г) зростання фондівіддачі.

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

Задача 1

Визначте рівень підприємницького ризику, якщо постійні витрати підприємства становлять 160 тис. грн, рівень змінних витрат до обсягу реалізації — 25 %. Обсяг реалізації становить:

а) 8400 грн; б) 1600 грн; в) 880 грн.

На основі розрахунку якого показника робимо висновки? Як зміниться рівень ризику у кожному варіанті? Який обсяг випуску безпечніший для підприємства? Поясніть.

Задача 2

Підприємство передбачає наступного року випускати чотири види продукції. Прогнозовані показники обсягів виробництва на наступний рік наведено в таблиці:

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн	Сукупні змінні витрати, грн
	Кількість одиниць	Ціна, грн	Сума, грн		
А	500	120			35000
Б	700	100			42000
В	600	110			39000
Г	400	130			30000
Разом				96000	

Весь обсяг продукції передбачається повністю реалізувати у наступному році.

Сукупні постійні витрати розподіляються між видами продукції пропорційно обсягу її реалізації.

Визначити критичний обсяг виробництва за кожним видом продукції і всією продукцією. Обчислити прибутки (збитки) по кожному виробу і випуску в цілому.

Задача 3

Розрахуйте точку беззбитковості (критичний обсяг виробництва продукції) та визначте її вплив на формування виробничої стратегії фірми за наступних умов:

- постійні витрати на весь обсяг виробництва становлять 30 тис. грн; змінні витрати — 18 тис. грн. Обсяг виробництва — 1500 виробів;
- виручка за весь обсяг становить 55,5 тис. грн.

Точку беззбитковості розрахуйте в натуральних одиницях і у вартісних (грн). Побудуйте схематично графік витрат та вкажіть точку беззбитковості.

Чи отримує підприємство прибуток за даних обсягів виробництва. Розрахуйте прибуток підприємства.

Задача 4

Складіть висновок про виробничу стратегію і асортиментну програму підприємства і запропонуйте свої зміни асортиментної програми:

Продукція	Обсяг виробництва, т	Ціна за т, грн	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість, тис. грн		Прибуток, тис. грн		Рентабельність продукції, %
				т	ви-пуску	т	ви-пуск	
А	150	5800			630,1			
Б	200	6000			1000,0			
В	700	2800			1680,0			
Г	300	3800			1005,0			
Д	1050	1400			1370,25			
Разом								

Обґрунтуйте свої пропозиції.

Задача 5

Проаналізуйте структуру витрат підприємства та складіть висновки про рівень ризику виробництва продукції за таких умов: постійні витрати підприємства становлять 1 600 грн, а змінні витрати — 920 грн на одиницю продукції. Варіанти обсягів виробництва:

- а) 100 одиниць; б) 1 200 одиниць; в) 2 500 одиниць.

Який показник Ви застосовуєте для оцінки підприємницького ризику? Як змінюється рівень ризику за кожного з можливих обсягів виробництва?

Тестові завдання

1. Потокова система виробництва ідеально відповідає та зумовлює вибір такої конкурентної стратегії:

- а) диференціації та диверсифікації;
- б) лідирування в цінах/витратах та інколи диференціації;
- в) фокусування на низьких цінах/витратах для сегменту ринку;
- г) фокусування на диференціації для сегменту ринку, тобто орієнтація на задоволення індивідуальних потреб конкретних споживачів.

2. Оптимальний обсяг виробництва може бути встановлений:

- а) як обсяг, що відповідає на графіку найбільшій відстані між кривою загальних витрат і кривою доходу;
- б) як обсяг, що забезпечує рівність граничного доходу граничним витратам;
- в) як обсяг, за якого граничний дохід перевищує граничні витрати;
- г) правильні відповіді а) і б);
- д) правильні відповіді а) і в);
- е) немає правильної відповіді.

3. В умовах падіння попиту і цін на продукцію підприємства виробництво варто продовжувати за таких умов:

- а) якщо P (ціна) $< AVC$ (середні змінні витрати);
- б) якщо $P = AVC$;
- в) якщо $P \geq AVC$;
- г) якщо $P > VC$ (змінні витрати).

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

Задача 1

Визначте оптимальні темпи росту ФОП (фонду оплати праці), якщо діяльність підприємства у звітному та базовому роках характеризувалася такими даними:

Показники	Мину- лий рік	Звітний рік	Темп росту, %
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	13 543	15 063	
Нарахування на ФОП, тис. грн	?	?	
Амортизаційні відрахування, тис. грн	19 350	21 720	
Прибуток, тис. грн	21 756	24 832	
Середньооблікова чисельність працюю- чих, осіб	380	395	
Додана вартість, тис. грн	?	?	
Продуктивність праці, тис. грн/особу	?	?	
Середня заробітна плата персоналу, грн/ особу			

Проаналізуйте співвідношення між темпом росту продуктивності праці та ростом середньої заробітної плати. Чи є це співвідношення оптимальним (економічно обґрунтованим) на цьому підприємстві?

Задача 2

Спрогнозуйте вплив фінансового левериджу (важеля), якщо підприємство, власний капітал якого дорівнює 40 тис. грн, залучило довгострокових кредитів на суму 9 600 грн, при цьому прогнозований прибуток до вирахування відсотків за кредит за період складає 14 400 грн, рівень відсотків за кредит — 20 %, податку на прибуток — 19 %.

Як зміниться ефект фінансового важеля, якщо ставка відсотків за кредит зросте до рівня 25 % за інших рівних умов? Якщо рентабельність активів знизиться до рівня 20 % за інших рівних умов?

Задача 3

Виконати факторний аналіз валового прибутку від реалізації одного виду продукції. Складіть висновки про зміну показника рентабельності виробництва продукції за даними:

Показники	Мину- лий рік	Звітний рік	Відхилення, (+, -)
1	2	3	4
Обсяг реалізації продукції, одиниць	7 9100	102 300	

1	2	3	4
Ціна одиниці продукції, грн	54	56	
Собівартість одиниці продукції, грн	48	52	
Прибуток валовий, тис. грн	?	?	
Рентабельність продукції, %	?	?	

Задача 4

Виконати факторний аналіз рентабельності активів підприємства за формулою корпорації “Дюпон” за даними:

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Відхилення, (+, -)	
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	1723	1816		
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	13510	15890		
Середньорічна вартість активів, тис. грн	6210	6320		
Рентабельність активів, %				
Рентабельність продаж, %				
Коефіцієнт оборотності активів				

Тестові завдання

1. Фінансовий леверидж характеризує:

- ступінь ризикованості фінансового стану підприємства;
- фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів;
- різницю між рентабельністю та рівнем відсотків за кредит.

2. Багатофакторна модель рентабельності активів підприємства, що називається “формулою Дюпон”, встановлює залежність між:

- структурою оборотних коштів та ефективністю їх використання;
- ефективністю використання оборотних коштів та рентабельністю продукції;

- в) оборотністю обігових коштів, рентабельністю продаж та рентабельністю підприємства;
 г) рентабельністю продукції та структурою активів підприємства.

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Задача 1

Проаналізуйте структуру капіталу. Визначте оптимальну структуру капіталу підприємства за показником ефекту фінансового левериджу.

Показники	Варіанти структури капіталу		
	I	II	III
Функціонуючий капітал у прогностичному періоді	5000	5000	5000
Власний капітал	5000	4000	2500
Залучений капітал	-	1000	2500
Прогнозований прибуток за період	1250	1250	1250
Рентабельність активів, %	?	?	?
Рівень відсотків за кредит, %	22	22	22
Сума відсотків за кредит (р. 3 • р. 6)	?	?	?
Прибуток за вирахуванням суми відсотків за кредит (р. 4 – р. 7)	?	?	?
Рівень податку на прибуток	0,19	0,19	0,19
Сума податку на прибуток (р. 8 • р. 9)			
Сума чистого прибутку (р. 8 – р. 10)			
Рентабельність власного капіталу, % (р. 11 / р. 2 • 100 %)			
Ефект фінансового левериджу (важеля), %			

Розрахуйте ефективність застосування залучених коштів у кожному випадку за формулою, що відображає ефект фінансового важеля.

Задача 2

Визначте середньозважену вартість капіталу (WACC) акціонерного товариства залежно від таких умов:

Джерела капіталу	Вартість капіталу, R_p , %	Сума, тис. грн
Звичайні акції	14	4500
Привілейовані акції	22	1220
Облігації підприємства	11	980
Довгострокові кредити	18	3250
Короткострокові кредити	25	1850
Разом	x	?

Як оцінюється рівень показника WACC? Які напрямки оптимізації рівня показника ви можете запропонувати для даного підприємства? Для чого застосовують показник WACC?

Задача 3

Оберіть найкращий варіант структури капіталу за рівнем показника прибутку на одну звичайну акцію, ґрунтуючись на таких умовах.

Показник	Варіанти структури капіталу		
	I	II	III
Загальна сума капіталу	30 000	30 000	30 000
Власний капітал:			
а) звичайні акції	30 000	20 000	20 000
б) привілейовані	-	10 000	-
Залучений капітал	-	-	10 000
Прибуток (до вирахування відсотків)	4 800	4 800	4 800
Відсотки за кредит (24 %)	?	?	?
Прибуток до оподаткування			
Чистий прибуток			
Дивіденди на привілейовані акції		1100	
Дохід власників звичайних акцій (прибуток до розподілу)			
Кількість звичайних акцій, тис. шт.	600	400	400
Прибуток на одну звичайну акцію, грн			
Прибутковість власного капіталу на звичайні акції, %:			
• до оподаткування			
• після оподаткування			

Задача 4

Ринкова вартість звичайних акцій компанії “FQ” складає 800 тис. дол., привілейованих акцій — 300 тис. дол., а загальний позиковий капітал (інший) — 500 тис. дол.

Вартість власного капіталу — 18 %, рівень дивідендів на привілейовані акції — 11 %, а відсотки по облігаціям компанії становлять 9 %. Необхідно визначити середньозважену вартість капіталу (WACC) компанії.

Розрахуйте рівень прибутку на одну звичайну акцію, ґрунтуючись на ставках відсотків за кредит — 24 % на рік та діючої ставки оподаткування прибутку підприємства.

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Задача 1

Розрахувати показники оборотності обігових коштів, суму вивільнення з обороту (або додаткового залучення в оборот) оборотних коштів у результаті прискорення (уповільнення) оборотності.

Показники	Рік		Відхилення (+, -)
	минулий	звітний	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 635	2 957	
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн	872	943	
Одноденна реалізація, тис. грн	?	?	
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	?	?	
Тривалість одного обороту, днів	?	?	
Додатково залучено (вивільнено) оборотних коштів, тис. грн	x	?	x

Задача 2

Використовуючи дані форми 1 Баланс та форми 2 Звіт про фінансові результати, проаналізувати ліквідність та платоспроможність підприємства. Розрахуйте коефіцієнти ліквідності. Результати розрахунків подайте в таблиці. Порівняй-

те розраховані показники з рекомендованими нормативами. Складіть висновки про прогностну платоспроможність підприємства.

Задача 3

Використовуючи дані форми 1 Баланс та форми 2 Звіт про фінансові результати, проаналізувати фінансову стійкість та незалежність підприємства. Розрахуйте коефіцієнти фінансової незалежності та стійкості. Результати розрахунків подайте в таблиці. Порівняйте розраховані показники з рекомендованими нормативами. Складіть висновки про фінансовий стан підприємства.

Показники	На початок року	На кінець року	Нормативне значення	Відповідність нормативу
Коефіцієнт автономії			>0,5	
Коефіцієнт фінансової стійкості			>0,7	
Коефіцієнт заборгованості			0,5-1,0	
Коефіцієнт інвестування			1-2	
Коефіцієнт маневреності			0,4-0,6	
Питома вага залучених коштів			<0,5	

Задача 4

Визначити ймовірність банкрутства підприємства за допомогою фінансових Z-моделей Альтмана та Таффлера. Розрахунки виконайте за даними фінансової звітності підприємства.

Модель Альтмана:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5,$$

де X_1 — відношення власного оборотного капіталу до суми активів;

X_2 — відношення чистого прибутку до суми активів;

X_3 — відношення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до суми всіх активів;

X4 — власний капітал до позикового капіталу;

X5 — відношення чистого доходу від реалізації до суми активів.

Якщо $Z \geq 2,7$ — ризик банкрутства підприємства мінімальний; якщо $Z \leq 1,81$ — високий ступінь ймовірності банкрутства.

Тестові завдання

1. Фінансовий леверидж характеризує:

- а) ступінь ризикованості фінансового стану підприємства;
- б) фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- в) можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів;
- г) різницю між рентабельністю та рівнем відсотків за кредит.

2. Кратність покриття поточної заборгованості за рахунок оборотних активів підприємства визначає показник:

- а) коефіцієнт оборотності;
- б) загальний коефіцієнт покриття;
- в) проміжний коефіцієнт покриття;
- г) операційний цикл.

3. Ліквідність підприємства визначається на основі:

- а) здатності підприємства покривати усі свої боргові зобов'язання;
- б) здатності підприємства покривати лише свої коротко-строкові борги;
- в) здатності усіх активів (майна) підприємства перетворюватися у готівкові кошти з мінімальною втратою ринкової вартості;
- г) здатності лише оборотних активів підприємства перетворюватися в готівкові кошти з мінімальною втратою ринкової вартості.

4. Показник, що характеризує здатність покриття поточної заборгованості за рахунок усіх оборотних активів підприємства:

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- б) проміжний коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт загальної ліквідності;

г) загальний коефіцієнт покриття.

5. Сальдо платіжного балансу підприємства відображає коефіцієнт:

а) абсолютної ліквідності;

б) покриття загальний;

в) покриття кредиторської заборгованості за рахунок дебіторської;

г) загальної ліквідності.

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій

Задача 1

Підприємство розглядає можливість реалізації одного з проєктів X , Y чи Z . Інвестиційний портфель фірми обмежений і дорівнює 100 тис. грн. Який варіант інвестування ви запропонуєте підприємству за умов дисконтної ставки 10 %? Чому?

Структура грошових потоків за проєктом подана в таблиці:

Період	Проект X	Проект Y	Проект Z
0	-50	-100	-50
1	40	55	75
2	120	75	65
3	30	125	30

Задача 2

Розрахуйте показники NPV , PI та термін окупності проєкту та проаналізуйте залежність цих показників від зміни рівня дисконтної ставки та структури грошового потоку за такими даними:

Початкові інвестиції — 150 тис. грн. Дисконтна ставка — 11 %. Грошові потоки з 1-го до 6-го року такі:

Роки	1	2	3	4	5	6
CF_t , тис. грн	60	50	40	30	20	10

Як зміняться показники ефективності проєкту, якщо: дисконтна ставка знизиться до 8 %? Всі елементи грошового по-

току будуть рівні між собою і складатимуть 45 тис. грн? Якщо дохід в останньому році становитиме 50 тис. грн?

Задача 3

Підприємство розглядає інвестиційний проект, що передбачає придбання основних засобів та капітальний ремонт обладнання, а також вкладення в оборотні кошти за наступною схемою:

120 тис. грн — початкова інвестиція;

50 тис. грн — інвестування в оборотні кошти в 1-му році;

20 тис. грн — додаткові інвестиції в обладнання на 2-му році;

8 тис. грн — витрати на капітальний ремонт основних фондів на 5-му році проекту.

У кінці інвестиційного проекту підприємство розраховує реалізувати основні засоби за їх балансовою вартістю 35 тис. грн та вивільнити частину оборотних коштів в сумі 25 тис. грн.

Результатом інвестиційного проекту повинні бути наступні чисті (тобто після сплати податків) грошові доходи:

Роки реалізації проекту	1	2	3	4	5	6	7
Грошові потоки, CF_t , тис. грн	50	60	75	45	30	25	5

Визначте чисту приведену вартість інвестиційного проекту та зробіть висновок про його ефективність за умови дванадцятипроцентної потрібної прибутковості підприємства на вкладені інвестиції.

Задача 4

Проектний інститут розробляє технологічний процес (потоківу лінію) виробництва споживчих товарів. Вартість проектних робіт — 10 % сукупної вартості технологічного устаткування (420 тис. грн) та монтажу виробничого обладнання (80 тис. грн). Термін експлуатації потокової лінії — 5 років. Передбачається застосування лінійної амортизації основних засобів та нематеріальних активів до нульової залишкової вартості. Ліквідаційна вартість обладнання відсутня.

Передбачається виготовлення проектної документації, технічних засобів та монтажу обладнання упродовж 1 року.

Освоєння проектованого технологічного процесу дасть змогу виробляти щорічно 400 одиниць продукції за ціною 3 тис. грн. Змінні витрати на одиницю продукції прогножуються в сумі 1,9 тис. грн, постійні — 25 тис. грн на рік.

Обчисліть економічний ефект від використання нової технології.

Визначте ризики впровадження інноваційного технологічного процесу, якщо визначено, що ціна одиниці продукції, змінні і постійні витрати визначені з точністю до 8 %. Визначте верхню та нижню межі цих показників. Розрахуйте *NPV* за наведеними даними для оптимістичного і песимістичного сценаріїв.

Необхідна ставка прибутковості підприємства на вкладений капітал — 15 %, ставка оподаткування прибутку підприємства — 18 %.

Задача 5

Інвестиційний проект, що розглядається, коштує 500 тис. грн. Життєвий цикл проекту 5 років. По проекту застосовується лінійна амортизація до нульової залишкової вартості. Необхідна ставка прибутковості — 15 %. Прогнозований обсяг продажу продукції — 600 одиниць на рік. Ціна одиниці продукції — 8 000 грн, змінні витрати на одиницю продукції — 4 700 грн, постійні витрати — 45 тис. грн на рік. Вважається, що ціна одиниці продукції, змінні та постійні витрати визначені з точністю до 5%. Визначте верхню та нижню межі даних показників. Врахуйте діючу ставку податку на прибуток.

Розрахуйте *NPV* проекту за наведеними даними та *NPV* для оптимістичного та песимістичного сценаріїв. Складіть висновки про доцільність впровадження інновації.

Тестові завдання

1. Теперішня вартість майбутнього доходу від проекту в сумі 35 тис. грн, отриманого через 2 роки при ставці дисконту 14 % за складними відсотками становитиме:

- а) 30701,75 грн; б) 26931,36 грн;
в) 27343,75 грн; г) 12500 грн.

2. Якщо ступінь впевненості експерта у надходженні очікуваної величини грошового потоку складає 80 %, а проект, початкові інвестиції якого становлять 80 тис. грн, генерує впродовж 4 років щорічні платежі в сумі 100 тис. грн, то скоригована величина NPV (при ставці дисконту 10 %) становитиме:

- а) 173,44 тис. грн; б) 138. 56 тис. грн;
в) 210,9 тис. грн; г) 184, 96 тис. грн.

2. Динамічні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів враховують:

- а) вплив інфляційних процесів на результативність проекту,
б) вплив фактора часу на величину проектних доходів та витрат,
в) зміни, що виникають внаслідок поточного управління проектом,
г) вплив факторів науково-технічного прогресу.

3. В якості дисконтної ставки при обґрунтуванні доцільності інвестиційного проекту можуть бути використані:

- а) індекс інфляції;
б) внутрішня норма доходності проекту;
в) норма прибутковості поточної господарської діяльності або альтернативного інвестиційного проекту;
г) рівень плати за користування кредитом.

4. Теперішня вартість грошового потоку, всі платежі якого рівні між собою і становлять 1000 грн щомісяця протягом року при річній ставці дисконту 12 % дорівнюватиме:

- а) 11255 грн; б) 892,6 грн;
в) 12000 грн; г) 1120 грн.

5. Інвестиційний проект є економічно ефективним, якщо індекс рентабельності інвестицій:

- а) дорівнює 0; б) більший 0, але менший 1,
в) дорівнює 1; г) більший 1.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота є невід'ємною частиною навчального процесу і основою пізнавальної діяльності студента магістратури. Метою методичних вказівок є конкретизація самостійної роботи студента для всебічного підвищення рівня знань, раціоналізації процесів підготовки, виконання і захисту самостійної роботи, єдності навчання та науково-дослідної роботи.

Освоєння курсу, відповідно до програми, передбачає самостійне опрацювання студентом літературних джерел, вивчення теоретичних питань тем, виконання практичних завдань і написання рефератів.

Стратегічний аналіз є дисципліною, що охоплює питання розробки стратегії та попереднього визначення наслідків її реалізації на результати діяльності підприємства. Тобто це дисципліна, вивчення якої забезпечить студента методикою прогнозування майбутнього стану суб'єкта господарювання.

Предметом стратегічного аналізу є поточна та перспективна діяльність підприємства, виражена в показниках його історичної (ретроспективної) та прогнозної звітності.

За своїм змістом стратегічний аналіз є етапом розробки, оцінки та вибору стратегічного управлінського рішення, спрямованого на перспективу, часто інноваційного за своєю природою, рішення, що є основою для майбутніх поточних планів і програм. Отже, стратегічний аналіз є складовою частиною стратегічного менеджменту і стратегічного планування.

Вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз” ґрунтується на методах мікроекономічного аналізу, вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, управлінського аналізу ефективності використання виробничих ресурсів, визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства, оцінки конкурентних переваг, прогнозування результативності господарської (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності суб'єкта господарювання та структури капіталу підприємства.

Інструменти і методи стратегічного аналізу, основні підходи до його виконання є результатом розробок відомих західних консалтингових (консультаційних) фірм, аудиторських компаній, які використовували свої методичні розробки для оцінки реальної діяльності та пошуку шляхів її вдосконалення на базі конкретних підприємств США та Західної Європи (наприклад, General Electric, Du Pont, Xerox, Shell). Окремі інструменти стратегічного аналізу запропоновані відомими фахівцями з менеджменту та бізнесу країн з розвинутою ринковою економікою — М. Портером, І. Ансоффом, Б. Карлоффом, Р. Омае, Д. Абелем, Ф. Котлером та іншими. Ці та інші методи наведено в роботах зі стратегічного менеджменту, оскільки їхня мета — розробити стратегічне рішення, оцінити його якість та обрати кращу стратегічну альтернативу розвитку підприємства.

Теоретичною базою окремих основних методик стратегічного аналізу є мікроекономічний аналіз, спрямований на вивчення динаміки витрат, поділ витрат на постійні та змінні, оптимізації обсягів діяльності господарюючого суб'єкта, вдосконалення структури витрат з метою отримання максимального прибутку. Для кращого розуміння і поглиблення вивчення цих тем і методів, їх повторення студенту доцільно звернутися до літератури з економічної теорії.

Теоретичною базою і обґрунтуванням для розробки методики поточного і перспективного аналізу та планування виробничої діяльності послужила методика економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Вивчаючи теми, присвячені матеріально-технічному забезпеченню (постачанню), аналізу ефективності використання виробничих ресурсів та їх плануванню, прогнозування обсягів виробничої діяльності тощо (теми 2, 5, 6), студентам за більш детальною інформацією стосовно методики проведення аналізу рекомендується звернутися до підручників та навчальних посібників з курсів економічного аналізу та аналізу господарської діяльності.

Методика аналізу фінансового стану, його оцінки лягла в основу стратегічного аналізу фінансової діяльності. Рекомен-

дується звернути увагу на нормативні та методичні джерела з питань складання фінансової звітності.

Складовою теми 4 “Аналіз виробничих одиниць” є портфельний аналіз. Слід звернути увагу, що виконання задач з цієї теми потребує користування рекомендаціями та уточненими стратегіями, розробленими Бостонською консалтинговою групою та фірмою ADL/LC. Докладно ці методики викладено в джерелах [12, 13, 17, 19] та ін.

Тема 10 “Стратегічний аналіз інвестицій” є складовою частиною інвестиційного менеджменту і охоплює питання від визначення прогнозованої ефективності інвестицій на основі прогнозованої величини грошового потоку до методів вивчення ризику, пов’язаного із впровадженням інвестиційної стратегії та визначення інвестиційної привабливості об’єкта оцінки. Така методика розкрита в курсах “Проектного аналізу” або “Інвестиційного менеджменту” і ґрунтується на встановленні майбутньої та теперішньої величини грошового потоку.

Перевірку рівня засвоєних студентом знань може бути здійснено за допомогою розв’язання практичних (розрахункових) завдань, відповідей на тестові запитання або підготовки реферату. З метою поглибленого вивчення теоретичного і практичного матеріалу студент пише реферат.

Підготовка реферату — один з етапів вивчення курсу “Стратегічний аналіз”. Його метою є розширення і поглиблення теоретичних знань та практичних навичок аналітичної роботи з певної теми на основі самостійного узагальнення зібраного матеріалу.

Реферат виконується студентами магістратури денної форми навчання і є результатом самостійного дослідження з обраної теми. Під час написання реферату студент повинен показати вміння користуватися нормативними документами, літературними джерелами, узагальнювати матеріали, формулювати обґрунтовані висновки і пропозиції.

Викладач курсу спрямовує і контролює самостійну роботу студента, встановлює час консультацій та термін виконання самостійної роботи за кожною темою курсу.

Підготовка реферату має такі етапи: вибір теми; визначення завдань дослідження та складання плану реферату; підбір літературних джерел і фактичного матеріалу; написання та оформлення реферату.

Тема реферату обирається студентом з переліку тем самостійно або з допомогою наукового керівника.

Під час вибору теми реферату необхідно враховувати науково-дослідні інтереси студента і актуальність теми для практичної діяльності. Студент може також запропонувати свою тему, при цьому вона повинна мати теоретичне або практичне значення для конкретного підприємства, галузі або народного господарства України. Важливо, щоб тема реферату була пов'язана з темою дослідження магістерської роботи студента.

Обрана тема затверджується на підставі письмової заяви студента на ім'я завідувача кафедри.

Обравши тему реферату, необхідно визначити мету і об'єкт дослідження. Це допоможе встановити сукупність завдань, які потрібно вирішити під час підготовки реферату.

Мета реферату — закріплення теоретичних знань з курсу “Стратегічний аналіз”, поглиблене вивчення і розробка окремих проблем, систематизація, узагальнення та підготовка на цій основі пропозицій з використання аналітичних методів стратегічного аналізу в підприємницькій діяльності.

Після визначення мети і завдань дослідження студент разом з науковим керівником складає план реферату і відповідно до навчального графіка визначає термін його написання та захисту.

Реферат виконується студентом з використанням одержаних знань під час вивчення фінансового та управлінського обліку, економічного аналізу, фінансового менеджменту та інших курсів.

Реферат складається із вступу, кількох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. План реферату повинен передбачати послідовний взаємопов'язаний виклад матеріалу і відображати його зміст. Під час написання реферату обов'язково використовується фактична інформація базового

підприємства, де студент працює або проходить практику. Використані матеріали наводяться як у тексті реферату, так і в додатках.

Реферат повинен містити критичну оцінку літературних джерел, практичного та теоретичного досвіду проведення стратегічного аналізу і характеризувати самостійну роботу майбутніх магістрів з методики і техніки проведення стратегічного аналізу виробничої та інвестиційної діяльності, прогнозування фінансових показників підприємства тощо.

Загальний обсяг реферату не повинен перевищувати 15–20 сторінок (без додатків і списку літератури).

Підготовлений реферат може мати приблизно таку структуру.

Вступ (1–2 с.)

Загальнотеоретичний розділ (3–4 с.)

Розділ з оцінки аналітичних методів (4–5 с.)

Розділ з практичного використання аналітичних методів відповідно до стратегії розвитку підприємства (5–6 с.)

Висновки (2–4 с.)

Список використаної літератури.

Додатки.

У вступі слід обґрунтувати вибір теми, її актуальність та наукову новизну проведених досліджень, визначити об'єкти дослідження.

У загальнотеоретичному розділі розкриваються теоретичні та практичні аспекти теми реферату, законодавче та нормативне забезпечення аналізованих проблем.

У розділі з оцінки аналітичних методів, відповідно до теми реферату, критично оцінюються наявні аналітичні методи, методики, літературні джерела.

У розділі щодо практичного використання аналітичних методів розкривається можливість використання рекомендованих студентом методів прогнозування відповідно до стратегії розвитку підприємства. В цьому розділі розробки і пропозиції доцільно обґрунтувати розрахунками, графіками та схемами.

У висновках слід викласти самостійні узагальнення і пропозиції, які послідовно відображають результати дослідження студентом даної теми.

Список використаної літератури містить лише ті джерела, які були безпосередньо використані під час написання реферату. Під час складання списку літератури слід дотримуватися такої послідовності:

1. Конституція України.
2. Кодекси.
3. Закони України.
4. Укази Президента України.
5. Постанови Верховної Ради України.
6. Постанови, декрети, рішення Кабінету Міністрів України.
7. Інструктивні матеріали міністерств і відомств.
8. Монографії, наукові праці, статті, навчальна література.
9. Матеріали базового підприємства або галузі.

У переліку літературних джерел законодавчі та нормативні матеріали розташовуються у хронологічному порядку, монографії, статті та інші — в алфавітному порядку за прізвищем автора.

У додатках до реферату містяться використані студентом під час розробки даної теми первинні документи, звітні форми, графіки та інші матеріали, які роблять результати дослідження більш наочними.

Підбір та вивчення літератури є процесом творчого засвоєння питань, поставлених у рефераті. Вивчати літературні джерела слід, починаючи від популярних до монографій, наукових статей та ін. Доцільно спочатку опрацьовувати підручники, навчальні посібники, а потім нормативно-законодавчі документи, теоретичні розробки, статті.

У процесі роботи над літературними джерелами необхідно виділити основне у прочитаному, ретельно розібратися у термінології, записати питання, які виникають під час роботи з літературою.

Для написання реферату слід використовувати фактичний матеріал базового підприємства, а також статистичні дані. Ха-

ракти і обсяг такої інформації залежить від теми. Наприклад, якщо тема обмежується вузьким переліком питань, то для її розкриття необхідна інформація, яка деталізує дослідження. Тому до початку збирання фактичного матеріалу доцільно визначити перелік необхідних показників, джерела інформації, послідовність збирання даних. Зібраний практичний матеріал слід систематизувати з використанням статистичних та економіко-математичних методів (середні величини, індекси, ряди динаміки, групування та ін.)

Написання реферату передбачає кілька послідовних станів. На початковому етапі відбирається і систематизується матеріал для підготовки роботи згідно з планом.

Потім формулюються висновки і рекомендації, які впливають з основного змісту реферату, оцінюється можливість їх використання у практичній діяльності підприємств.

На наступному етапі уточнюються окремі питання, остаточно формулюються висновки і пропозиції.

На завершальному етапі зібраний матеріал підлягає літературній обробці і оформленню.

Реферат має складатися з текстової частини та відповідних графіків, схем, таблиць, формул, статистичних і фактичних даних.

На титульному аркуші зазначається офіційна назва Академії, кафедри, прізвище, ім'я та по батькові студента, назва реферату. Нижче вказується керівник теми (вчений ступінь, посада), а внизу титульної сторінки — місто і рік.

На другій сторінці наводиться план реферату, який відображає його структуру (глави (розділи), параграфи) із зазначенням сторінок їх розміщення.

Текст реферату пишеться на одній сторінці аркуша з дотриманням таких вимог: зліва поле шириною 3,5 см, справа — 1,5 см, зверху і знизу — по 2 см. Усі сторінки роботи нумеруються у правій верхній частині арабськими цифрами. Загальна нумерація починається з титульного аркуша, але порядковий номер на ньому не ставиться. Кожна структурна частина (план,

вступ, розділи, список літератури, додатки) починається з нової сторінки.

У текстовій частині і додатках умовні позначки, малюнки, схеми, графіки повинні відповідати чинним стандартам.

Глави (розділи) нумеруються послідовно. Параграфи нумеруються за кожною главою (розділом) окремо. За наявності підрозділів їх нумерують за кожним параграфом окремо. Наприклад: 1.1.1. — перша цифра — це номер глави (розділу), друга — параграф цієї глави, третя — підрозділ параграфу.

У тексті реферату повинні міститися посилання на літературні джерела, наведений цифровий матеріал, додатки. У посиланні на літературні джерела в квадратних дужках вказують порядковий номер за списком використаної літератури, наприклад [18]. При використанні в тексті цитат, в кінці них після лапок ставиться порядковий номер літературного джерела і номер сторінки, на якій розміщена цитата, наприклад [12, 30].

Рисунки розміщують відразу після посилання на них у тексті і нумерують послідовно в межах глави (розділу) арабськими цифрами, наприклад Рис. 2.5, де перша цифра — це номер глави (розділу), а друга — порядковий номер рисунка.

Таблиці також розміщують відразу після посилання на них у тексті. Вони повинні бути простими і зрозумілими. Нумеруються таблиці послідовно в межах глави (розділу), номер розміщується праворуч над заголовком разом зі словом “Таблиця”, наприклад Таблиця 2.3. Одиниці виміру в таблицях наводяться згідно із стандартом.

При використанні в тексті формул обов’язково вказується значення символів.

Формою контролю самостійної роботи є перевірка підготовлених завдань, реферату і співбесіда. За їх результатами викладач виставляє оцінку за виконану самостійну роботу згідно з чинним положенням, як середню за опрацьовані питання і практичні завдання.

КРИТЕРІЇ ОЦІНОК

“Відмінно” — завдання на самостійну роботу виконано в повному обсязі. Виконана практична частина завдання свідчить про вміле, правильне і творче застосування теоретичних знань, використання міжпредметних зв’язків під час вирішення конкретних завдань.

Виконана робота демонструє вміння робити правильні розрахунки, правильно складати таблиці та формулювати самостійні висновки. Завдання самостійної роботи виконані з обґрунтуванням послідовності їх здійснення, мають логічне завершення. Відповідь викладена послідовно з дотриманням правил культури писемного ділового мовлення.

“Добре” — самостійна робота виконана в повному обсязі, але має незначні помилки, що не порушують сутності роботи. Практична частина роботи свідчить про вміле і правильне застосування теоретичних знань, доцільне використання міжпредметних зв’язків під час його вирішення. Виконане завдання демонструє вміння робити правильні розрахунки, з незначними неточностями, які не впливають істотно на результат роботи, правильно складати таблиці. Відповідь викладена з дотриманням правил культури писемного ділового мовлення.

“Задовільно” — самостійна робота в основному виконана. Теоретичних знань недостатньо для вмілого і творчого застосування під час виконання завдання, при використанні міжпредметних зв’язків. Допущені помилки у розрахунках, порушена логіка, послідовність у виконанні роботи. Робота має незавершений висновок. Відповідь викладена на папері з незначними порушеннями правил культури писемного мовлення.

“Незадовільно” — самостійна робота виконана з грубими помилками, демонструє незнання більшої частини програмного матеріалу. Допущені істотні помилки в розрахунках, таблицях і записах, порушена логіка та послідовність у виконанні роботи. Висновок відсутній або сформульований неправильно.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ

З ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

Оберіть одну або кілька правильних відповідей на запитання:

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

1. Яка з зазначених функцій не є функцією прогнозування в системі стратегічного планування:
 - а) визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
 - б) розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення;
 - в) оцінка соціально-економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкту прогнозу;
 - г) визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій.
2. Функціональна стратегія — це:
 - а) стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності;
 - б) стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу;
 - в) стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;
 - г) функціональні характеристики, що їх має продукція підприємства.
3. Контроль реалізації стратегії — це:
 - а) спостереження та аналіз діяльності підприємства;
 - б) необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети;
 - в) планування діяльності підприємства шляхом зіставлення планів з даними минулих періодів;

- г) етап, що пов'язує практичну діяльність по реалізації стратегії із стратегічним плануванням.
- 4. Діагностичний підхід до оцінки діяльності підприємства означає:
 - а) ефективність діяльності визначається на основі визначення показників, що характеризують окремі сторони виробничої діяльності;
 - б) висновки про хід порушень від нормального ходу економічних процесів складають на основі відхилень, характерних тільки для певного виду порушень;
 - в) для визначення сутності проблем підприємства залучаються спеціалісти-експерти з різних галузей знань;
 - г) діагностика здійснюється на основі повного аналізу всіх показників за результатами діяльності підприємства за рік.
- 5. Аналіз конкурентів на основі позиційної карти стратегічних груп галузі дозволяє визначити:
 - а) територіальну близькість одних конкурентів до інших;
 - б) схожість конкурентних позицій;
 - в) використання одних і тих самих конкурентних стратегій;
 - г) частку ринку, що контролює кожний виробник аналогічної продукції в галузі.

***Тема 2. Аналіз досягнутих результатів
діяльності підприємства***

- 6. Якщо вартісна частка ринку більша, ніж кількісна, то підприємство:
 - а) проводить цінову стратегію “показного блиску” або “пограбування”;
 - б) працює у високому ціновому сегменті;
 - в) працює в ніші, що має обмежений потенціал зростання;
 - г) не враховує еластичність попиту за ціною.
- 7. Технічні параметри конкурентоспроможності продукції включають наступні:
 - а) параметри технічної ефективності, естетичні та нормативні;

- б) класифікаційні, ергономічні, естетичні;
 - в) параметри призначення та рівня витрат;
 - г) конструктивні.
- 8.** Визначення комплексного рейтингового показника, що характеризує успіх (місце) підприємства в групі подібних, характерно для таких методів оцінки конкурентоспроможності:
- а) бенчмаркінгу;
 - б) методу ефективної конкуренції та методу порівняльної оцінки;
 - в) методу побудови позиційної карти конкурентів;
 - г) визначення частки ринку підприємства.
- 9.** Найкраще співвідношення “ціна — якість” як критерій конкурентоспроможності продукції застосовується в таких методиках її оцінки:
- а) метод ефективної конкуренції;
 - б) метод побудови позиційної карти стратегічних груп конкурентів;
 - в) комплексна оцінка конкурентоспроможної продукції на основі окремих параметрів;
 - г) метод комплексної порівняльної оцінки.
- 10.** На які питання дає відповідь аналіз споживачів:
- а) мотивація споживачів;
 - б) сегментація ринку;
 - в) виявлення незадоволених потреб;
 - г) аналіз експортного потенціалу підприємства.
- 11.** Основні критерії оцінки кращих підприємств (за даними журналу “Economist”):
- а) якість вироблених товарів і послуг;
 - б) фінансовий стан підприємства;
 - в) короткострокові капіталовкладення;
 - г) відповідальність перед суспільством.
- 12.** Параметри конкурентоспроможності — це:
- а) одиничні показники, що враховують кількісні характеристики товару, а також його галузеві характеристики;

- б) одиничні показники, що враховують рівень витрат у процесі споживання продукції;
 - в) сукупність одиничних параметрів товару: нормативних, економічних та технічних;
 - г) найкраще співвідношення “ціна — якість”.
- 13.** Варіанти підходів до розробки стратегії конкуренції:
- а) стратегії широкої диференціації та оптимальних витрат;
 - б) стратегія широкого просування товару на ринок;
 - в) стратегія підвищення якості товару;
 - г) стратегія “зняття вершків”.

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

- 14.** Вивчення кривої досвіду дозволяє встановити:
- а) вплив обсягу виробництва на зміну загальних витрат випуску;
 - б) вплив обсягу виробництва на рівень питомих (середніх) витрат на одиницю продукції;
 - в) точку беззбитковості виробництва;
 - г) оптимальні обсяги виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт).
- 15.** Базою для виникнення методу бенчмаркінгу є:
- а) база PIMS та міжгалузеві порівняння;
 - б) стратегія китайської війни та імітації (підробки);
 - в) промислове шпигунство;
 - г) порівняння підприємств однієї галузі.
- 16.** “Бар’єрами входу” в галузь можуть бути:
- а) складність доступу до виробничого досвіду;
 - б) витрати на масштабі виробництва;
 - в) контроль над каналами збуту;
 - г) надання переваги покупців певній торговій марці.
- 17.** Ланцюг цінностей М. Портера і підхід на основі Положень бухгалтерського обліку мають такі спільні риси:
- а) ґрунтуються на поділі витрат на постійні і змінні;
 - б) ґрунтуються на поділі видів діяльності на основну і друго-рядну (первинну і вторинну);

- в) ґрунтуються на поділі видів діяльності підприємства на операційну, фінансову та інвестиційну;
 - г) визначають вплив здійснення різних видів діяльності на кінцевий результат (прибуток) підприємства.
- 18.** Метою проведення управлінського аналізу діяльності підприємства є:
- а) вивчення управлінського стилю вищого керівництва фірмою;
 - б) вивчення корпоративної культури організації;
 - в) досягнення синергічного ефекту діяльності підрозділів;
 - г) визначення сутності та типу проблем, що існують на підприємстві.
- 19.** Проблеми сутності підприємства мають такі характерні особливості:
- а) не можуть бути вирішені і прогнозовані, оскільки з'являються за збігом обставин;
 - б) можуть бути вирішені, але умовою вирішення є визначення сутності конкретної ситуації, що склалася;
 - в) вони визначають розрив між показниками стратегічного плану та наявними можливостями, продиктованими існуючими тенденціями розвитку;
 - г) стосуються сутності управлінських процесів на підприємстві і можуть бути пом'якшені, але не усунені.
- 20.** Підходами до проведення управлінського аналізу можуть бути:
- а) підхід 7 "S" Мак-Кінсі, ланцюг цінностей Мак-Кінсі і Портера, підхід на основі результатів видів діяльності підприємства;
 - б) підхід на основі моделі PIMS;
 - в) аналіз розриву (стратегічної прогалини);
 - г) визначення та аналіз основних показників діяльності підприємства: рентабельності, продуктивності праці, темпів росту і т.п.
- 21.** Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена:
- а) за часткою ринку, яку займає підприємство;

- б) за групою підприємств, що належать до однієї галузі;
- в) на основі побудови позиційної карти стратегічних груп конкурентів;
- г) за групою підприємств, що належать до різних галузей та виробляють замітники;
- д) вірні відповіді а) і б);
- е) усі відповіді вірні.

22. Підхід А. Юданова до визначення конкурентоспроможності підприємства відрізняється від підходу М. Портера в оцінці:

- а) важливості науково-технічних проривів в досягненні конкурентної переваги;
- б) споживчої цінності (цінності для споживача) та визначення “запасу конкурентоспроможності”;
- в) важливості “нішевої” спеціалізації як способу досягнення конкурентних переваг;
- г) рівня витрат та використання ефекту масштабу для забезпечення конкурентної переваги.

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

23. Критерії визначення стратегічної одиниці бізнесу наступні:

- а) це відокремлений структурний підрозділ, що має власний рахунок у банку;
- б) підрозділ, що реалізовує власну маркетингову політику;
- в) має власне коло споживачів і конкурентів;
- г) реалізує власну стратегію, працює на окремому сегменті ринку, здійснює облік витрат та прибутків (збитків);
- д) правильні відповіді в) і г).

24. Метод PIMS є:

- а) теоретичною моделлю розвитку підприємства, що засновується на концепції життєвого циклу;
- б) системним підходом до аналізу діяльності підприємства як “відкритої системи”;
- в) матрицею “привабливість ринку/ конкурентоздатність підприємства”;

- г) емпіричною базою даних про діяльність реально існуючих підприємств.
- 25.** Теоретичною передумовою створення бази PIMS є:
- а) модель життєвого циклу;
 - б) модель ефекту масштабу;
 - в) гіпотеза про загальні закономірності, що визначають ефективність господарювання незалежно від галузевої приналежності та розміру підприємства;
 - г) кореляційні та регресійні моделі у вигляді двовірних матриць.
- 26.** Матриця Бостонської консалтингової групи має такі відмінні характеристики:
- а) використовує комплексні критерії “привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ”;
 - б) використовує одиничні критерії “темپ росту” і “доля ринку”, ґрунтується на визначенні СОБ;
 - в) враховує особливості етапів життєвого циклу СОБ;
 - г) готує рекомендації щодо інвестування одних підрозділів та скорочення інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.
- 27.** Переваги портфельної моделі БКГ полягають у наступному:
- а) у матриці передбачені два виміри — ріст ринку і відносна частка на ринку.
 - б) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;
 - в) дає просту і наочну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;
 - г) показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і визначення потреби у фінансуванні.
- 28.** Недоліки моделі портфельного аналізу БКГ:
- а) на практиці не завжди відомо, як ріст ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу;
 - б) не показує здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів.

- в) стимулює використання даних про зовнішнє середовище;
- г) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку.

29. Які критерії покладено в основу матриці Мак-Кінсі — General Electric:

- а) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг;
- б) фондоозброєність та фондозабезпеченість;
- в) платоспроможність населення та рівень оподаткування;
- г) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика;
- д) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу.

30. Матриця консультаційної фірми Мак-Кінсі має такі відмінні характеристики:

- а) використовує комплексні критерії “привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ”;
- б) використовує одиничні критерії “темпу росту” і “доля ринку”, ґрунтується на визначенні СОБ;
- в) враховує особливості етапів життєвого циклу СОБ;
- г) готує рекомендації по інвестуванню одних підрозділів та скороченні інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

31. Матриця портфельного аналізу фірми ADL/LC (Artur D. Little life Cycle) має такі основні особливості:

- а) враховує етапи життєвого циклу та їх особливості в розвитку підприємств;
- б) пропонує 24 уточнених стратегії розвитку, ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі; є кроком від стратегічного планування до оперативного;
- в) визначає підприємство-лідера в галузі, враховуючи його конкурентну позицію та обсяг продаж;
- г) допомагає визначити конкурентну позицію та конкретні цілі розвитку.

32. Основні стратегічні рекомендації матриці Ігоря Ансоффа:

- а) стратегії удосконалення діяльності, товарна експансія, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації;

- б) стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін), стратегія диференціації та стратегія фокусування;
 - в) корпоративна, бізнесова та функціональна стратегія;
 - г) стратегія переорієнтації, зменшення та комбінована стратегія;
 - д) стратегія маркетингу, інвестиційна та інноваційна стратегія.
- 33.** За Ансоффом головним критерієм визначення і вибору нового бізнесу має стати:
- а) синергічний ефект;
 - б) стратегія розвитку;
 - в) місія та цілі організації;
 - г) власне бачення менеджерами розвитку компанії;
 - д) імідж компанії.
- 34.** Відмінність матриці Ансоффа від інших методів портфельного аналізу полягає у тому, що вона:
- а) створена для підприємств, що зростають і розвиваються з метою визначення напрямів росту і розвитку;
 - б) дозволяє визначити нові сфери застосування бізнесу і технологій на основі досягнення синергічного ефекту;
 - в) обґрунтовує створення нових підрозділів на підприємстві;
 - г) служить обґрунтуванням диверсифікації діяльності підприємства та зміни структури управління ним.
- 35.** Причини появи диверсифікації:
- а) прагнення зменшити чи розподілити ризик, піти із стагнуючих ринків і одержати фінансові вигоди від роботи в нових галузях;
 - б) спеціалізація виробництва;
 - в) концентрація виробництва;
 - г) можливість досягнення позитивного синергічного ефекту;
 - д) намагання отримати максимальний прибуток.
- 36.** Значення методів портфельного аналізу полягає у тому, щоб:
- а) допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії;

- б) допомогти менеджерам визначити прибутки та збитки;
- в) допомогти менеджерам розрахувати показники ефективності інвестиційного проекту;
- г) допомогти менеджерам сформуванати місію компанії;
- д) допомогти менеджерам сформуванати стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

37. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова:

- а) двовимірних матриць; б) одновимірних матриць;
- в) чотирьохвимірних матриць; г) п'ятивимірних матриць;
- д) шестивимірних матриць.

38. Яке завдання не вирішують за допомогою портфельного аналізу:

- а) узгодження бізнес-стратегій із стратегіями господарських підрозділів підприємства;
- б) забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що визначають майбутнє;
- б) розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;
- г) узгодження кошторису на виконання виробничих завдань;
- д) обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню чи скороченню бізнесу).

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

39. Аналіз системи матеріального забезпечення передбачає:

- а) оцінку ефективності механізму управління запасами;
- б) відображення фізичного розподілу та руху матеріальних потоків між виробничими підрозділами;
- в) оцінку величини залишків нереалізованої продукції на складах та ефективності маркетингової діяльності;
- г) підпорядкованість ресурсних стратегій загальнокорпоративним.

40. Ефективність організації збутової діяльності підприємства оцінюється такими показниками:
- а) кількістю та часткою зайнятих у сфері обігу;
 - б) часткою виконаних договорів по поставкам готової продукції;
 - в) рівнем витрат на утримання каналів обігу (поточних і капітальних на одиницю продукції);
 - г) коефіцієнтом оборотності обігових коштів.
41. Складовими системами підходу 7 “S” Мак-Кінсі є:
- а) персонал і його корпоративна культура;
 - б) система мотивації персоналу;
 - в) структура управління підприємством;
 - г) правильні відповіді а) і в);
 - д) правильні відповіді а), б) і в).
42. Діагностика стратегічних ресурсів підприємства повинна забезпечити:
- а) наявність та забезпеченість усіх видів ресурсів;
 - б) підвищення ефективності використання стратегічних ресурсів та забезпечення їх економії;
 - в) забезпечення досягнення конкурентних переваг на основі стратегічних ресурсів підприємства;
 - г) класифікацію усіх ресурсів підприємства на матеріальні та нематеріальні.

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

43. Аналіз витрат на оплату праці передбачає визначення показника продуктивності праці як:
- а) відношення прибутку від реалізації до середньооблікової чисельності працюючих;
 - б) величина місячного фонду оплати праці до чисельності працюючих;
 - в) відношення виручки від реалізації до чисельності працюючих;
 - г) відношення доданої вартості до середньооблікової чисельності працюючих.

- 44.** Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва включає:
- а) оцінку якості продукції;
 - б) визначення частки ринку, яку контролює підприємство;
 - в) планування обсягів виробництва продукції на основі вивчення попиту та пропозиції на зовнішньому та внутрішньому ринках;
 - г) забезпечення досягнення технологічного лідерства в галузі.
- 45.** Операційний важіль враховується у прийнятті стратегічних управлінських рішень підприємства тому, що визначає:
- а) ступінь ризику збитковості підприємства, що не має боргів, за умови погіршення ринкової кон'юнктури;
 - б) вплив зміни структури витрат на прибуток від операційної діяльності;
 - в) ефективність (рентабельність) операційної діяльності за різних обсягів реалізації продукції (діяльності);
 - г) скільки гривень прибутку від операційної діяльності забезпечить кожна гривня доходу/виручки від реалізації продукції.
- 46.** Операційний важіль означає, що ризики діяльності підприємства зростають:
- а) із зростанням частки змінних витрат у сумі загальних витрат;
 - б) із зростанням частки постійних витрат у сумі загальних витрат;
 - в) в ситуації зниження попиту на продукцію підприємства з високим рівнем постійних витрат;
 - г) із зниженням ефективності операційної діяльності підприємства.
- 47.** Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства ґрунтується на вивченні та використанні таких економічних законів:
- а) закону спадної граничної продуктивності;
 - б) позитивного та негативного ефекту масштабу;
 - в) результатів маржинального аналізу;
 - г) умови максимізації прибутку.

48. Прогнозування виробничої діяльності здійснюється на основі таких методів:
- а) побудова сценаріїв;
 - б) побудова трендів;
 - в) на основі аналізу “розриву”;
 - г) на основі SWOT-аналізу.

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

49. Багатофакторна модель рентабельності активів підприємства, що називається “формулою Дюпон”, встановлює залежність між:
- а) структурою оборотних коштів та ефективністю їх використання;
 - б) ефективністю використання оборотних коштів та рентабельністю продукції;
 - в) оборотністю обігових коштів, рентабельністю продаж та рентабельністю підприємства;
 - г) рентабельністю продукції та структурою активів підприємства.
50. Фінансова стратегія як функціональна включає:
- а) стратегію щодо боргів та прийняття рішення щодо короткострокової та довгострокової прибутковості капіталу;
 - б) розрахунок показника WACC;
 - в) рішення про рекапіталізацію;
 - г) рішення щодо структури капіталу та фінансового важеля.
51. При розрахунку валового прибутку не використовуються показники:
- а) собівартість реалізованої продукції;
 - б) доходи від участі в капіталі;
 - в) інші витрати від операційної діяльності;
 - г) фінансові витрати;
 - д) чистий виторг від реалізації продукції;
 - е) адміністративні витрати.
52. При розрахунку прибутку від операційної діяльності використовуються показники:

- а) адміністративні витрати;
- б) чистий виторг від реалізації продукції;
- в) втрати від участі в капіталі;
- г) інші фінансові доходи;
- д) витрати на збут;
- е) інші доходи від звичайної діяльності;
- є) собівартість реалізованої продукції.

53. До грошових потоків від операційної діяльності не належать:

- а) надходження коштів від реалізації продукції;
- б) виплата дивідендів;
- в) сплата штрафів та інших економічних санкцій;
- г) надходження від реалізації основних фондів;
- д) виплата заробітної платні;
- е) одержання відсотків за депозитами;
- є) виплата процентів за кредитом.

54. Показники рентабельності бувають такими:

- а) відношення доходу до суми витрат чи вартості активів;
- б) відношення прибутку до суми доходу від реалізації або до витрат на виробництво чи собівартість продукції;
- в) відношення чистого прибутку до суми необоротних активів (основних фондів) та оборотних коштів;
- г) відношення прибутку до вартості усіх ресурсів, використаних на виробництво продукції.

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

55. Стратегічний аналіз структури капіталу повинен встановити:

- а) найдешевший варіант фінансування підприємства з усіх можливих джерел фінансування;
- б) оптимальне співвідношення між рентабельністю та платоспроможністю підприємства;
- в) оптимальне співвідношення між фінансовою стійкістю та ризикованістю розміщення капіталовкладень;

- г) оптимальне співвідношення між фінансовою стійкістю підприємства та ліквідністю балансу;
 - д) усі відповіді вірні.
- 56.** Ефект фінансового важеля означає, що в результаті залучення позикових коштів у структуру капіталу підприємства:
- а) падає ліквідність та фінансова незалежність підприємства;
 - б) можливе “розпилення капіталу” між акціонерами;
 - в) можливе зростання рентабельності власного капіталу;
 - г) можливе збільшення чистого прибутку порівняно з ростом валового.
- 57.** Оптимізацію структури капіталу підприємства здійснюють на основі таких критеріїв:
- а) середньозваженої вартості капіталу, рівня прибутку на одну звичайну акцію, рівня операційного та фінансового важелів;
 - б) WACC, рентабельності акціонерного капіталу на одну звичайну акцію, ефекту фінансового важеля;
 - в) WACC, коефіцієнта оборотності обігових активів;
 - г) WACC, оптимізації фінансування оборотних активів.

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

- 58.** Рівень рентабельності власного капіталу підприємства залежить від:
- а) частки залучених коштів у структурі балансу;
 - б) рівня операційних витрат;
 - в) обсягів валового прибутку;
 - г) зростання резервів сумнівних боргів за розрахунками з дебіторами;
 - д) ступеня спрацювання основних засобів та нематеріальних активів.
- 59.** Показник, що характеризує миттєву спроможність підприємства розрахуватися з поточними боргами за рахунок власних коштів, — це:
- а) коефіцієнт автономії;
 - б) коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- в) проміжний коефіцієнт покриття;
 - г) коефіцієнт загальної ліквідності.
- 60.** Коефіцієнти автономії та фінансової стійкості визначають:
- а) здатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язанням із зовнішніми та внутрішніми кредиторами;
 - б) здатність активів підприємства "перетворюватись" у готівку із мінімальною втратою їх ринкової вартості;
 - в) ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
 - г) можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів.
- 61.** Показник, що характеризує здатність покриття поточної заборгованості за рахунок усіх оборотних активів підприємства:
- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 - б) проміжний коефіцієнт покриття;
 - в) коефіцієнт загальної ліквідності;
 - г) загальний коефіцієнт покриття.
- 62.** Сальдо платіжного балансу підприємства відображає коефіцієнт:
- а) абсолютної ліквідності;
 - б) покриття загальний;
 - в) покриття кредиторської заборгованості за рахунок дебіторської;
 - г) загальної ліквідності.
- 63.** Кратність покриття поточної заборгованості за рахунок оборотних активів підприємства визначає показник:
- а) коефіцієнт оборотності;
 - б) загальний коефіцієнт покриття;
 - в) проміжний коефіцієнт покриття;
 - г) операційний цикл.
- 64.** Покриття поточної заборгованості за рахунок оборотних активів підприємства за мінусом виробничих запасів та незавершеного виробництва встановлює такий коефіцієнт:
- а) абсолютної ліквідності;
 - б) проміжний коефіцієнт покриття;

- в) загальної ліквідності;
 - г) загальний коефіцієнт покриття.
- 65.** Ліквідність підприємства визначається на основі:
- а) здатності підприємства покривати усі свої боргові зобов'язання;
 - б) здатності підприємства покривати тільки свої короткострокові борги;
 - в) здатності усіх активів (майна) підприємства перетворюватися в готівкові кошти з мінімальною втратою ринкової вартості;
 - г) здатності тільки оборотних активів підприємства перетворюватися в готівкові кошти з мінімальною втратою ринкової вартості.
- 66.** Власний робочий капітал підприємства — це:
- а) усі оборотні кошти підприємства, що є в розпорядженні підприємства на певну дату;
 - б) різниця між оборотними активами підприємства та поточною заборгованістю;
 - в) виробничі фонди, сформовані за рахунок власних коштів;
 - г) виробничі потужності та трудові ресурси, наявні на підприємстві.
- 67.** Частку власного капіталу підприємства, розміщену в оборотних активах підприємства, характеризує показник:
- а) коефіцієнт автономії;
 - б) коефіцієнт маневреності;
 - в) коефіцієнт інвестування;
 - г) коефіцієнт загальної ліквідності.

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності

- 68.** Розмір грошового потоку по реальних інвестиціях обчислюється як:
- а) сума валового прибутку й амортизаційних відрахувань від вартості матеріальних активів;
 - б) різниця між теперішньою вартістю грошових потоків і розміром прибутку, що виплачується інвестору;

- в) розмір прибутку, що його планує одержати інвестор;
- г) сума чистого прибутку й амортизаційних відрахувань;
- д) правильної відповіді немає.

69. Якщо індекс рентабельності інновацій дорівнює одиниці, то чистий приведений дохід:

- а) менший нуля;
- б) дорівнює нулю;
- в) більший ніж нуль.

70. Майбутня вартість вкладу в сумі 2 тис. грн, розміщеного в банку на 2 роки під 16 % річних за складними відсотками, становитиме:

- а) 2691,2 грн; б) 2640 грн;
- в) 4160 грн; г) правильної відповіді немає.

71. Період окупності інвестицій характеризує:

- а) ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів
- б) рівень прибутковості інвестицій;
- в) термін, за який інвестиції цілком окупаються;
- г) правильні відповіді "а" і "в";
- д) правильної відповіді немає.

72. Чистий приведений (дисконтований) дохід (*NPV*) визначається як:

- а) різниця між дисконтованими грошовими надходженнями (вигодами) по проекту та теперішньою (приведеною) вартістю інвестиційних витрат;
- б) різниця між приведеною вартістю майбутніх грошових потоків та початковими капіталовкладеннями;
- в) приведена вартість сум майбутньої грошової виручки (доходу) від реалізації проекту;
- г) залишок коштів, отриманих в результаті реалізації проекту, що залишаються в розпорядженні підприємства після повернення довгострокової позики, за рахунок якої здійснювався проект, та сплати відсотків за користування цією позикою.

- 73.** Майбутня вартість вкладу в сумі 1500 грн, розміщеного в банку на два роки під 12 % річних за умови нарахування відсотків щоквартально, становитиме:
- а) 1860 грн;
 - б) 1900,15 грн;
 - в) 1881,6 грн;
 - г) 2052,9 грн.
- 74.** Премія за ризик — це:
- а) додаткові витрати, які пов'язані із зростанням цін на інвестиційні ресурси та підлягають відображенню в бізнес-плані;
 - б) премії та бонуси вищому керівництву фірми, що сплачуються в результаті успішного здійснення ризикованих бізнес-проектів;
 - в) додатковий дохід, що його вимагає інвестор при вкладанні коштів у проекти, що характеризуються значною імовірністю фінансових втрат;
 - г) вид оплати праці експертів, що визначають ступінь ризику конкретного інноваційного проекту.
- 75.** Якщо NPV проекту Z за розрахунками становить 3100 тис. грн, а інвестиції в сумі 900 тис. грн здійснюються одномоментно, то кожна гривня інвестицій забезпечує наступну величину приведеної вартості грошового потоку:
- а) 3 грн 44 коп.;
 - б) 2 грн 44 коп.;
 - в) 4 грн 44 коп.;
 - г) 4 грн 19 коп.
- 76.** Для проектів, в яких інвестиції здійснюються не одномоментно, а протягом кількох періодів, слід розраховувати такі критерії ефективності проектів:
- а) NPV та індекс доходності (PI), а також IRR та період окупності;
 - б) NPV та співвідношення “вигоди/витрати” (B/C ratio);
 - в) NPV та співвідношення “вигоди/витрати” (B/C ratio), а також IRR та період окупності;
 - г) слід застосовувати неформальні (соціальні, експертні) критерії ефективності проектів.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи з дисципліни “Стратегічний аналіз” призначені для студентів магістерської підготовки усіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю “Облік і аудит”.

Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства визначено його місцем у прийнятті й обґрунтуванні стратегічних господарських рішень. Стратегічний аналіз — це попередній етап прийняття стратегічного управлінського рішення, що визначає майбутнє підприємства. Сутність стратегічного аналізу полягає у формулюванні стратегічних цілей та альтернатив розвитку, обґрунтуванні та виборі стратегічного альтернативного рішення, прогнозуванні змін зовнішнього середовища та передбаченні наслідків прийняття та реалізації стратегічного рішення на результати роботи підприємства.

Мета виконання контрольної роботи — закріпити теоретичні знання, оволодіти методикою й окремими прийомами виконання стратегічного аналізу, методикою здійснення діагностики стратегічного потенціалу підприємства, прийняття рішення стосовно напрямів розвитку підприємства, структури його капіталу та оцінки середовища організації.

Контрольна робота складається з двох частин: теоретичної та практичної.

Теоретична частина передбачає відповідь на теоретичні питання у письмовій формі. Обсяг відповіді на одне питання — 5—10 сторінок друкованого тексту.

Методичні вказівки та завдання мають перелік питань, тематика яких охоплює весь теоретичний курс дисципліни “Стратегічний аналіз”. Методична розробка містить умови практичних завдань, що стосуються трьох тем: методика вивчення середовища підприємства, проведення портфельного аналізу та стратегічного аналізу структури капіталу. Практичні завдання су-

проводжуться методичними вказівками до їх розв’язання та переліком рекомендованої літератури з кожної теми. Умови практичних завдань розроблені за 20-ма варіантами.

Комплексний підхід під час вивчення курсу “Стратегічний аналіз” повинен сформувати у студентів як знання теоретичних аспектів розвитку управлінської діяльності, так і прищепити певні навички практичної роботи.

Виконання контрольної роботи та індивідуальних завдань сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань, розвитку і поглибленню названих знань, умінь та навичок.

Варіант контрольної роботи студент обирає за двома останніми цифрами залікової книжки. Дві останні цифри номеру визначають номер варіанта. Номер теоретичного питання відповідає номеру варіанта.

Варіанти

На перетині рядка та колонки оберіть варіант завдання

Передостання цифра номеру залікової книжки	Остання цифра номеру залікової книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
2	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
4	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
6	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
8	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Етапи виконання контрольної роботи:

1. Вибір варіанта завдання.
2. Підбір літератури для розкриття теоретичних питань.
3. Підготовка відповідей на теоретичні питання.
4. Розв’язання практичних завдань.
5. Підготовка переліку використаної літератури і додатків.

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Теоретичні питання

Варіант 1

1. Стратегічний аналіз і його роль в управлінні виробництвом.
2. Методи і моделі портфельного аналізу (Мак-Кінсі, ADL/LS, матриця Ансоффа та ін.).

Варіант 2

1. Місце стратегічного аналізу в системі інших економічних дисциплін.
2. Умови реалізації стратегії підприємства та їх аналіз.

Варіант 3

1. Структура витрат, їх аналіз та вплив на формування стратегії підприємства.
2. Аналіз ризиків інвестиційних рішень. Методи і способи аналізу та прогнозування ризиків.

Варіант 4

1. Методи і прийоми стратегічного аналізу (“модель життєвого циклу”, “крива досвіду (ефект масштабу)”, “профіль об’єкта”, модель PIMS).
2. Аналіз ефективності використання обігових коштів підприємства, їх вплив на показники роботи підприємства.

Варіант 5

1. Аналіз і розробка стратегічних планів підприємства.
2. Ризики, їх класифікація. Аналіз ризиків під час прийняття стратегічних рішень.

Варіант 6

1. Аналіз середовища господарювання економічної організації. Методи аналізу.
2. Методи аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.

Варіант 7

1. Аналіз цільових орієнтирів діяльності підприємства. Типи і критерії якості цілей.
2. Вартість капіталу — “ціна” фірми. Фактори, що впливають на вартість капіталу. Вартість різних складових капіталу.

Варіант 8

- 1 Аналіз конкурентоспроможності та факторів конкурентної переваги за М. Портером.
- 2 Структура капіталу та фінансовий важіль (леверидж). Значення фінансового важеля у прийнятті стратегічного управлінського рішення.

Варіант 9

1. Конкурентні стратегії за М. Портером. Характеристика базових конкурентних стратегій.
2. Додана вартість, механізм її формування і використання в стратегічному аналізі.

Варіант 10

1. Методи визначення оптимального обсягу виробництва й отримання оптимального фінансового результату.
2. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

Варіант 11

1. Портфельний аналіз як метод перерозподілу внутрішніх фінансових потоків на підприємстві.
2. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги.

Варіант 12

1. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства. Визначення пріоритетних напрямів розвитку.
2. Критерії ефективності інвестиційних проєктів (рішень).

Варіант 13

1. Призначення, сутність та методика портфельного аналізу на підприємстві.
2. Методи аналізу ризиків інвестиційних рішень.

Варіант 14

1. Застосування маржинального аналізу в обґрунтуванні стратегічних виробничих рішень підприємства.
2. Вибір інвестиційних проектів на основі аналізу.

Варіант 15

1. Поняття та критерії визначення виробничих одиниць. Метод аналізу БКГ та SHELL, їх спільні риси та відмінності.
2. Методи прогнозування та їх застосування у стратегічному аналізі.

Варіант 16

1. Класифікація витрат виробництва та їх аналіз. Стратегічні підходи до аналізу витрат.
2. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги. Методика факторного аналізу у стратегічному.

Варіант 17

1. Методи стратегічного аналізу (традиційні, специфічні).
2. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства. Критерії оптимізації структури капіталу.

Варіант 18

1. Характеристика стратегічного “набору” підприємства.
2. Використання економічних законів та закономірностей у стратегічному аналізі виробничої програми підприємства.

Варіант 19

1. Підходи до проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Типи проблем підприємства, їх сутність.
2. Політика фінансування активів та її вплив на структуру капіталу підприємства.

Варіант 20

1. Методика аналізу маркетингової та збутової діяльності підприємства.
2. Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Урахування фактора часу в оцінці ефективності інвестиційної діяльності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №1

ТЕМА: “ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ”

Проаналізуйте продуктовий портфель підприємства (фірми) методами БКГ та ADL/LC та складіть свій висновок про збалансованість цього портфеля, про загальні та інвестиційні стратегії. В чому відмінність рекомендацій різних консультантських фірм стосовно цього портфеля? Рішення подайте у графічній формі. Складіть висновки.

Умовні дані для практичного завдання № 1:

Варіант 1

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	10,6	12	8,8/ 8,6/ 7,5	9
II	15,4	4	11,7/ 8,5/ 5,7	16
III	9,2	5	21,0/ 15,0/ 12,5	14
IV (ніша)	5,6	6	7,1/ 4,8/ 3,3	17
V	2,2	8	5,6/ 4,3/ 3,8	7

Варіант 2

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	98,3	4	61,0/ 59,1/ 41,0	22
B (ніша)	18,6	3	22,6/ 21,0/ 19,0	19
C	28,3	8	35/ 30,5/ 30,0	5
D	55	13	30,8/ 29,4/ 25	6
E	31,2	5	44,6/ 40,7/ 34,0	11

Варіант 3

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
1	2	3	4	5
I	6,6	2	8,2/ 7,4/ -	4

Продовження табл.

1	2	3	4	5
II	18,1	5	17,1/ 16,6/ 9,3	13
III	22,6	10	21,8/ 19,7/ 19,1	5
IV	7,9	6	12,6/ 11,0/ 9,7	21
V (ніша)	7,4	4	3,3/ 3,0/ 2,7	17

Варіант 4

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	33,6	7	29,4/ 25,7/ 18,7	18
II	18,8	10	15,4/ 13,9/ 13,2	5
III (ніша)	34,1	2	19,6/ 22,2/ -	8
IV	2,9	4	14,7/ 9,6/ 7,3	3
V	12,8	5	13,3/ 12,5/ 10,5	22
VI	9,6	8	8,3/ 6,6/ 6,1	13

Варіант 5

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	4,8	2	3,3/ 3,6/ -	12
B	5,5	10	10,0/ 9,5/ 8,0	13
C	3,8	7	5,0/ 3,2/ 1,6	5
D (ніша)	5,3	6	4,4/ 3,0/ 2,8	7
E	14,7	6	13,3/ 11,5/ 10,0	17
F	2,2	7	4,8/ 3,9/ 3,5	7

Варіант 6

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
1	2	3	4	5
I	66,9	7	51,3/ 45,1/ 28,0	19
II	16,1	5	23,3/ 18,8/ 9,6	4
III	26,8	8	20,2/ 14,4/ 14,1	13
IV	31,0	6	47/ 26,6/ 36,7	7

Продовження табл.

1	2	3	4	5
V (ніша)	14,0	2	18,0/ 17,1/ -	6
VI	22,4	13	29,5/ 28,8/ 24,4	12

Варіант 7

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I (ніша)	14,3	2	7,7/ 7,1/ -	3
II	9,8	4	8,1/ 7,2/ 6,1	15
III	8,8	8	19,4/ 15,3/ 11,1	21
IV	2,3	7	6,6/ 6,1/ 4,4	4
V	22,8	12	26,4/ 25,8/ 19,3	18

Варіант 8

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	18,2	3	17,6/ 15,1/ 11,3	7
B (ніша)	12,2	4	15,6/ 13,3/ 4,8	14
C	4,4	8	21,7/ 18,9/ 14,6	16
D	25,6	8	16,4/ 13,2/ 11,6	19
E	72,8	5	138,5/ 113,0/ 110,5	4

Варіант 9

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	5,5	13	9,6/ 9,7/ 8,8	14
II	21,0	8	22,6/ 17,1/ 16,8	18
III	8,8	10	14,5/ 15,6/ 13,2	6
IV (ніша)	12,3	3	6,6/ 6,1/ 4,9	5
V	9,3	7	19,3/ 16,6/ 15,4	9

Варіант 10

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
1	2	3	4	5
I	27,7	8	15,6/ 14,4/ 10,8	19

Продовження табл.

1	2	3	4	5
II	35,5	11	64,8/ 55,5/ 44,3	8
III	19,6	19	32,4/ 25,3/ 24,6	13
IV	8,8	6	12,2/ 9,4/ 7,7	26
V	8,2	7	5,5/ 4,7/ 4,1	14
VI (ніша)	13,2	2	11,3/ 7,2/ -	9

Варіант 11

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A (ніша)	22,8	2	12,4/ 4,8/ -	8
B	14,3	18	9,3/ 7,6/ 2,8	9
C	22,6	7	14,6/ 13,1/ 12,5	17
D	25,8	5	23,4/ 22,6/ 19,6	16
E (ніша)	14,7	4	19,8/ 16,2/ 10,1	24
F	31,6	9	40,8/ 37,3/ 33,6	15

Варіант 12

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	52	6	36,0/ 33,3/ 29,0	9
II	15,6	8	18,9/ 16,1/ 15,2	12
III	34	11	29,5/ 27/ 24	16
IV (ніша)	19,5	3	11,3/ 10,6/ 9,7	8
V	33	6	52/ 48,5/ 41,5	22
VI	4,5	9	15,6/ 12,0/ 9,1	5

Варіант 13

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	3,2	2	2,2/ 2,8/ -	17
II (ніша)	3,1	4	6,6/ 6,7/ 4,6	6
III	7,4	5	3,3/ 3,1/ 1,8	4
IV	6,6	3	7,6/ 2,2/ 4,0	11
V	1,6	7	4,1/ 3,2/ 1,6	15
VI	4,5	9	15,6/ 12,0/ 9,1	5

Варіант 14

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	2,6	3	4,5/ 4,2/ 4,0	5
B	7,5	8	6,5/ 5,0/ 4,8	18
C (ніша)	6,3	4	6,8/ 2,3/ 2,1	6
D	6,9	11	9,6/ 8,9/ 8,3	13
E	4,9	5	5,0/ 4,1/ 3,7	12

Варіант 15

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	103	5	96/ 81/ 74	16
II	54	13	33,6/ 29,4/ 19,4	9
III	9,8	8	18,8/ 17,6/ 14,5	17
IV (ніша)	5,3	2	7,7/ 6,6/ -	8
V	27	4	28/ 25/ 14	25

*Продовження табл.***Варіант 16**

СОБ (підрозділ)	Обсяг про- даж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	18,5	7	15/ 13/ 8	6
II (ніша)	16,0	11	17/ 10/ 9,5	14
III	6,4	4	7,8/ 7,3/ 6,6	21
IV	1,6	5	3,7/ 2,3/ 2,2	6
V	2,7	6	11,8/ 10,0/ 5,5	19
VI	4,0	3	3,4/ 2,9/ 2,1	11

Варіант 17

СОБ (підрозділ)	Обсяг про- даж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
1	2	3	4	5
A	18,1	3	17/ 15/ 5	4
B	10,3	6	16/ 10/ 8	17

1	2	3	4	5
С (ніша)	5,5	7	15/ 13/ 8,5	6
D	16,2	4	24,1/ 21/ 20,1	15
E (ніша)	4,0	3	3,3/ 3,2/ 2,7	11
F	16,0	11	10,6/ 9,5/ 3,3	9

Варіант 18

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	14,3	6	19,4/ 16,6/ 15,2	18
II	22,8	9	15,5/ 13,3/ 7,8	4
III	4,6	18	11,2/ 10,0/ 9,5	5
IV	45,5	11	30/ 28/ 23	21
V(ніша)	18,7	4	16,5/ 15,0/ 13,1	13
VI	5,6	3	7,1/ 6,5/ 6,0	14

Варіант 19

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	72,5	5	51,6/ 48,/ 43,2	18
II	55,6	14	33,8/ 31,5/ 28,8	9
III	22,8	8	41,3/ 34,4/ 31,7	17
IV	5,9	7	6,4/ 5,6/ 3,7	4
V (ніша)	14,1	2	22,8/ 20,3/ -	3

Варіант 20

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конку- рентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	39,6	8	40,5/ 33,2/ 26,1	18
B (ніша)	11,7	5	7,5/ 4,3/ 1,1	7
C	18,6	11	22,1/ 20,8/ 19,3	13
D (ніша)	14,7	3	20,2/ 19,6/ 17,1	9
E	6,8	14	7,7/ 5,3/ 4,2	4

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ №1

Портфельний аналіз — це методика стратегічного аналізу напрямку росту та розвитку підприємства, аналіз господарської діяльності підприємства з метою визначення рентабельних і перспективних підрозділів, їх підтримки і розвитку за рахунок скорочення фінансування неперспективних підрозділів, товарів і проектів.

Метою портфельного аналізу є перерозподіл фінансових потоків всередині підприємства між його підрозділами. Кошти перерозподіляються між тими підрозділами, в яких наявні надлишки фінансових ресурсів на користь тих, що потребують додаткового фінансування і є перспективними об'єктами інвестування.

Аналіз здійснюють за методом Бостонської консалтингової групи (БКГ) та матрицею консультаційної фірми Артур Д. Літл (ADL/LC).

За матрицею БКГ виділяють чотири групи бізнес-одиниць:

- “знаки питання” (товари чи бізнес-одиниці, що з’явилися і працюють у перспективних секторах ринку, але ще не закріпились на ринку і мають невеликі обсяги продаж, малу долю ринку. Перспективними сегментами ринку вважаються ті, що мають високі темпи росту, тобто темпи росту більше 10 %. Ці товари та підрозділи підприємства (у портфельному аналізі їх вважають стратегічними одиницями бізнесу (СОБ)) потребують фінансової підтримки, тобто інвестування за рахунок коштів, отриманих іншими підрозділами;
- “зірки” — товари чи підрозділи, що знаходяться на піку свого продуктового циклу. Вони знаходяться у привабливих секторах ринку (темпи росту вище 10 %) і займають значну долю на ринку. “Зірки” — обличчя фірми. Грошові потоки “зірок” значні, але й витрати в підтримку своєї лі-

дерської позиції у них теж великі, тому чисті грошові потоки цих підрозділів приблизно нульові, але додаткового фінансування вони не потребують;

- “грошові мішки” або “дійні корови” — підрозділи, що мають великі обсяги продаж у зрілих секторах ринку, що не мають значних перспектив розвитку. Ринки тут уже насичені, темпи росту галузі нижче 10 %, тому перспективи зростання обмежені. Ці підрозділи мають надлишкові грошові кошти, які повинні бути вкладені в розвиток інших видів бізнесу;
- “собаки на сіні” — бізнес-одиниці, що знаходяться в неперспективних секторах ринку і з різних причин, зокрема й через жорстку конкуренцію, не можуть мати значних обсягів продаж, тобто займають малу долю ринку. Ці підрозділи не приносять підприємству грошових надходжень, а навпаки потребують підтримки, тобто відтягують фінансові ресурси. Це можуть бути підрозділи, що виготовляють супутню продукцію, здійснюють гарантійний ремонт або є підрозділами обслуговуючого виробництва. Від таких підрозділів слід позбавлятися, якщо нема особливих причин їх утримувати.

За умовами задачі, студент повинен визначити, який із підрозділів є “знаком питання”, “собакою на сіні”, “зіркою” чи “грошовим мішком” і розмістити номери чи назви підрозділів на матриці БКГ. При цьому слід орієнтуватися на темпи росту галузі, подані в останній колонці таблиці (якщо вони вище 10 % (високі), підрозділ буде або зіркою, або знаком питання; якщо низькі (нижче 10 %) — ця бізнес-одиниця буде або “собакою”, або “грошовим мішком”), та на обсяги продаж і конкурентну позицію бізнесу. Якщо підприємство, порівняно з його конкурентами, має значні обсяги продаж, його доля ринку може вважатися великою (така СОБ може бути або “зіркою” або “грошовим мішком”); якщо ж підприємство має, порівняно з конкурентами, непривабливу ситуацію, обсяги продаж значно нижчі, ніж у головних конкурентів, його доля ринку вважається

ся малою. Такий підрозділ може бути або “знаком питання”, або “собакою на сні”.

Портфель підприємства вважається збалансованим, якщо немає ні надлишку, ні дефіциту грошових коштів, тобто якщо у підприємства достатньо “грошових мішків” для забезпечення надходження грошовими ресурсами, та якщо є достатня кількість можливих об’єктів інвестування, тобто “знаків питання”, “проблем”, тобто є перспективи розвитку підприємства. Отже, потреби підрозділів підприємства у фінансових ресурсах повинні бути компенсовані наявними джерелами коштів.

Студент повинен скласти висновок про збалансованість господарського портфеля фірми та дати пропозиції щодо його оптимізації.

За матрицею ADL/LC слід визначити позицію кожної СОБ як одну з п’яти можливих (домінантна, сильна, помітна, міцна, слабка) та визначити етап життєвого циклу кожного підрозділу. Високі темпи росту відповідають етапам становлення або зростання, низькі — етапам зрілості або спаду. Рекомендації за матрицею ADL/LC можна скласти, використовуючи такі вказівки:

1. Розподіліть бізнес-одиниці за клітинками матриці. При цьому СОБ з високими (більше 10 %) темпами росту знаходяться у стадії становлення (зародження) або росту — на ваш вибір; бізнес-одиниці, ринки яких мають уповільнені темпи зростання (менше 10 %), знаходяться на останніх двох етапах життєвого циклу — або зрілості, або спаду. Оберіть конкретний етап життєвого циклу на ваш розсуд.

2. Оберіть конкурентну позицію бізнесу кожної бізнес-одиниці, керуючись характеристиками цих позицій, поданими на с. 105—106.

3. Оберіть з наступних таблиць (табл. 1 і табл. 2) характеристики та рекомендовані стратегії розвитку для бізнес-одиниць підприємства, що розглядається. Уточнені стратегії консультативної фірми “Arthur D. Little” подано в табл. 2.

Рекомендації матриці ADL

Таблиця 1

Позиція бізнесу/ Стадія життєвого циклу	При- буток	Параметри грошового поток	Інвес- тиції	Стратегії
1	2	3	4	5
Провідна / Народження (становлення)	Нестій-кий	Від'ємний (позика)	Зростаючі, на ви- переджен- ня вимог ринку	Новий бізнес (E, I, L); Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Провідна/ Зростання	Позитивна динаміка	Не обов'яз- ково пози- тивний	Продо- вження інвесту- вання	Лідерство у цінах; Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Провідна / Зрілість	Позитивна динаміка	Позитив- ний	Реінвесту- вання у міру необхіднос- ті оновлен- ня активів	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T); Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V)
Провідна / Спад	Позитивна динаміка	Позитив- ний	У міру необхід- ності під- тримання конкурент- тоспро- можності продукту	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W)
Сильна/ Народ- ження (станов- лення)	Може бути відсут- нім	Від'єм- ний (по- зика)	У відповід- ності з вимогами ринку	Посилити конкурентні переваги (E, I, L); Посилити швидке зро- стання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)

1	2	3	4	5
Сильна / Ріст	Нестійкий	Ймовірний від'ємний потік	З метою прискорення темпів росту	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, О, Р, T, V)
Сильна / Зрілість	Позитивна динаміка	Позитивний	Реінвестування у міру необхідності	Утримання конкурентних позицій (А, С, N, U, V, W); Швидке зростання частки ринку (А, В, С, Е, G, J, N, Р, T, U)
Сильна / Спад	Позитивна динаміка	Позитивний	Мінімальні	Утримання конкурентних позицій (А, С, N, U, V, W) або "збір урожаю" (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової "ніші" (С, D, N, Q, U)
Сприятлива / Становлення	Може бути відсутнім	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання (захоплення) або швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, О, Р, T, V)
Сприятлива / Ріст	Мінімальний	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Лідерство у цінах на важливому ринку (А, С, H, U, V, W); Диференціація продукції

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Сприятлива / Зрілість	Помірна динаміка зростання	Позитивний	Мінімальні або вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U); Пошук та захист ринкових ніш (A, G, I, M, R, T)
Сприятлива / Спад	Помірна динаміка зростання	Збалансований	Мінімальні	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна / Становлення	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) або довести життєздатність
Міцна / Ріст	Відсутній	Від'ємний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T); Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна / Зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U); Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна / Спад	Мінімальний	Збалансований	Реінвестування або відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)

Слабка / Становлення	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому ви- падку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R S)
Слабка / Ріст	Відсутній	Від'ємний або збалан- сований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлен- ня продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з рин- ку (X), якщо неможливо довести життє- здатність

Таблиця 2

Уточнені стратегії консультативної фірми "Arthur D. Little"

Позначення	Зміст стратегії	Позначення	Зміст стратегії
1	2	3	4
A	Зворотна інтеграція	M	Рационалізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи та напря- ми підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Рационалізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування вироб- ничих потужностей	Q	Рационалізація вироб- ництва
F	Експорт базової продукції	R	Рационалізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання

1	2	3	4
H	Невпевненість / коливання	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

4) Порівняйте результати аналізу портфеля бізнесів диверсифікованого підприємства та рекомендовані стратегії розвитку за обома матрицями. Складіть висновки.

Література до виконання завдання № 1:

8, С. 142–168, 176–185; 9; 12, С. 90–120; 13, С. 258–290; 14, С. 55–57, 61–64; 15; 16, 140–148, 168–176; 17, С. 314–320; 19, С. 150–177; 20, С. 143–153, 160–161, 197–218; 21, С. 145–152.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №2

ТЕМА: “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА”

Визначте середньозважену вартість капіталу акціонерного товариства (WACC), використовуючи умовні дані, подані у табл. 3. Подайте напрямки зниження рівня середньозваженої вартості капіталу підприємства.

Умовні дані:

Таблиця 3

Капітал підприємства, тис. грн

Джерела капіталу	Варіанти									
	1		2		3		4		5	
	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума
Звичайні акції	12	2000	10	2500	12	3000	16	1800	18	7600
Привілейовані акції	10	250	8	300	11	350	15	1200	13	250
Облігації підприємства	9,5	1500	16	950	13	400	8	300	7	1100
Довгострокові кредити	9	750	24	500	22	1000	20	880	32	350
Короткострокові кредити	8	500	18	750	16	250	13	360	14	1400
Разом	x	?	x	?	x	?	x	?	x	?

Джерела капіталу	Варіанти									
	6		7		8		9		10	
	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума
Звичайні акції	8	2600	10	3500	12	3000	16	6800	18	4600
Привілейовані акції	10	250	15	300	17	350	15	200	25	250
Облігації підприємства	9	500	6	950	13	400	8	1300	16	1100
Довгострокові кредити	26	750	21	1500	22	1200	20	880	24	2350
Короткострокові кредити	12,5	1500	18	750	16	1250	13	360	17	900
Разом	x	?	x	?	x	?	x	?	x	?

Де R_i — вартість капіталу, %.

Джерела капіталу	Варіанти									
	11		12		13		14		15	
	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума
Звичайні акції	14,5	8000	22	7500	15	6870	16	5300	22	6700
Привілейовані акції	18	250	8	300	18	600	30	450	32	1250
Облігації підприємства	9	1500	16	950	13	2400	18	3000	14	1100
Довгострокові кредити	32	2750	24	2500	28	1000	20	1880	22	4350
Короткострокові кредити	12	2500	10	2750	9	1250	13	860	11,5	1400
Разом	x	?	x	?	x	?	x	?	x	?

Джерела капіталу	Варіанти									
	16		17		18		19		20	
	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума	R_i	Сума
Звичайні акції	22	8000	22	7500	14,5	6870	18	5300	15	6700
Привілейовані акції	8	250	32	300	18	600	13	450	18	1250
Облігації підприємства	16	1500	14	950	9	2400	7	3000	13	1100
Довгострокові кредити	24	2750	22	2500	32	1000	32	1880	28	4350
Короткострокові кредити	10	2500	11,5	2750	12	1250	14	860	9	1400
Разом	x	?	x	?	x	?	x	?	x	?

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 2

Середньозважена вартість капіталу WACC — weighted average cost of capital, % визначається за наступною формулою:

$$WACC = \sum_i W_i R_i,$$

де W_i — питома вага фінансових ресурсів з i -го джерела, %;
 R_i — рівень плати за користування фінансовими ресурсами з

i -го джерела, %; i — порядковий номер джерела формування капіталу.

Для розв’язання задачі складіть таблицю виду:

Структура капіталу акціонерного товариства

Таблиця 4

Джерела капіталу	Вартість капіталу, R_i , %	Сума, тис. грн	Питома вага, W_i , %
Звичайні акції			
Привілейовані акції			
Облігації підприємства			
Довгострокові кредити			
Короткострокові кредити			
Разом	x	?	100

Головна мета стратегічного аналізу структури капіталу — прогноз такої структури капіталу, яка за найнижчої вартості капіталу (тобто за найнижчого рівня плати за використання фінансових ресурсів з усіх можливих джерел фінансування) допомагатиме підтримувати задовільну прибутковість і фінансову стійкість підприємства, сприятиме достатнім темпам зростання, дозволить за рахунок капіталізації одержаного прибутку скоротити рівень використання залученого капіталу. Водночас підприємство не повинно відчувати дефіциту фінансування, мати достатньо коштів для фінансування оборотних і необоротних активів.

Література до виконання завдання № 2:

7, С. 79—94; 17, С. 160—168; 23, С. 149—173, 371—377; 24, С. 230—247, 255—279; 25, С. 263—268; 38, С. 220—238.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3

ТЕМА: “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА. МЕТОДИ АНАЛІЗУ”

Проаналізуйте середовище (внутрішнє та зовнішнє) будь-якого підприємства, з діяльністю якого ви знайомі, використовуючи методи SWOT-аналізу та “критичних точок”. Подайте

перелік найбільш важливих факторів середовища. Спрогно-
зуйте можливі зміни у середовищі, складіть висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 3

Структура середовища та методи його вивчення докладно описані у Темі 1 цього посібника. Запропонуйте стратегії розвитку підприємства.

Загалом SWOT-аналіз бажано проводити у три етапи:

I — діагностика (тобто оцінка усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і розподіл їх на чотири групи: можливості, загрози, сили та слабкості). Усі фактори зовнішнього середовища можуть бути проранжовані за ступенем їх впливу на підприємство та ймовірністю реалізації цих факторів;

II — складання “стратегічного балансу”, тобто матриці SWOT-аналізу;

III — прогнозування тенденцій розвитку шансів та загроз. На цьому етапі прогнозуються тенденції розвитку для кожного обраного фактора зовнішнього середовища; розробляються рекомендації, що посилюють переваги і усувають внутрішні недоліки; визначаються бажані та можливі стани підприємства; формулюються стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Література до виконання завдання № 3:

5, С. 48–88; 6, С. 19–34; 7, С. 20–25; 8, С. 85–107; 9, С. 18–26; 10, С. 31–36; 12, С. 39–63; 13, С. 37–41, 171–215; 14, С. 44–54; 16, С. 126–139; 17, С. 29–41; 18, С. 78–84, 94–114; 19, С. 31–66; 78–84; 20, С. 98–105, 153–154; 21, С. 100–154.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ТЕОРІЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Сутність стратегічного аналізу.
2. Сутність та особливості стратегічних рішень. (Наведіть приклади).
3. Поняття стратегії підприємства. Види стратегій. Характеристика стратегічного “набору” підприємства.
4. Етапи стратегічного планування на підприємстві. Характеристика етапів розробки стратегічних планів.
5. Аналіз середовища діяльності підприємства (організації). Види середовищ, їх характеристика, особливості, відмінності.
6. Інформаційна база стратегічного аналізу і проблеми її формування.
7. Системи збору інформації про середовище, їх класифікація.
8. SWOT-аналіз як метод вивчення середовища. Послідовність (етапи) складання стратегічного балансу.
9. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) у стратегічному аналізі. Методика ФВА, особливості застосування.
10. Нормативні методи стратегічного аналізу: модель життєвого циклу та ефект масштабу.
11. Нормативні методи стратегічного аналізу: модель PIMS.
12. Нормативні методи стратегічного аналізу: аналіз розриву (стратегічної прогалини) як поле для розробки стратегічних рішень.
13. Аналіз цільових орієнтирів підприємства: місія та бачення.
14. Цілі та задачі. Ієрархія цілей. Поняття “горизонту” цілей. Критерії якості цілей. Стратегічний аналіз ступеня досягнення цільових орієнтирів.
15. Сутність, особливості та призначення портфельного аналізу.
16. Модель БКГ: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.
17. Модель Мак-Кінсі: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.

18. Модель ADL/LC: особливості, рекомендації.
19. Моделі портфельного аналізу І. Ансоффа та схема Абеля.
20. Поняття конкурентних переваг. Поняття конкурентоспроможності. Джерела утворення конкурентних переваг. Ключові фактори успіху.
21. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства (організації).
22. Методика аналізу конкурентоспроможності продукції.
23. Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі на основі побудови позиційної карти стратегічних груп конкурентів.
24. Характеристика конкурентних стратегій за М. Портером: стратегія лідерства у витратах/цінах.
25. Характеристика конкурентних стратегій за М. Портером: стратегія диференціації. Переваги та недоліки стратегії диференціації.
26. Характеристика конкурентних стратегій за М. Портером: стратегія фокусування. Особливості застосування стратегії фокусування.
27. Аналіз виробничо-господарської діяльності. Підходи до аналізу: маркетинговий, діагностичний. Поняття та види проблем підприємства.
28. Методика аналізу стратегічних ресурсів. Показники ефективності використання ресурсів. Фактори ресурсозбереження.
29. Методика аналізу організаційно-технічного рівня виробництва.
30. Аналіз маркетингової діяльності.
31. Аналіз збутової діяльності.
32. Методика аналізу фінансового стану підприємства: аналіз фінансової стійкості та незалежності. Особливості та протиріччя.
33. Методика аналізу фінансового стану підприємства: аналіз ліквідності та платоспроможності. Рекомендовані нормативи ліквідності.

34. Методика аналізу фінансової діяльності: ефект фінансового важеля (левериджу), його застосування.
35. Методика аналізу доданої вартості. Сфера застосування аналізу.
36. Методика аналізу ефективності використання обігових коштів.
37. Методика аналізу фінансового стану підприємства: аналіз показників і коефіцієнтів рентабельності.
38. Класифікація витрат. Визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
39. Формування виробничої програми: закон спадної віддачі.
40. Формування виробничої програми з урахуванням попиту і пропозиції на зовнішньому і внутрішньому ринках. Прогнозування обсягів виробництва.
41. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.
42. Стратегічний аналіз структури капіталу. Ефект фінансового левериджу, його застосування в оптимізації структури капіталу.
43. Критерії оптимізації структури капіталу — максимізація прибутку на одну звичайну акцію та середньозважена вартість капіталу (WACC).
44. Політика фінансування активів і вплив на структуру капіталу.
45. Сутність інвестиційної стратегії. Види інвестиційних ризиків.
46. Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Урахування фактора часу в оцінці ефективності інвестиційної діяльності.
47. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі. Теперішня та майбутня вартість анuitету.
48. Характеристика критеріїв ефективності інвестиційних рішень: *NPV* (чистий приведений дохід) та *IRR* (внутрішня норма доходності).
49. Характеристика критеріїв *PI* (індекс доходності), *B/C ratio* (вигоди/витрати) та період окупності інвестицій.
50. Аналіз та моделювання ризиків інвестиційної діяльності.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Критерії оцінювання теоретичних знань

Оцінювання теоретичних знань здійснюється у письмовій формі за білетами. Кожен білет містить три питання, які відображають основний зміст програми дисципліни.

Знання теорії оцінюється за такими критеріями:

Оцінка за шкалою ECTS	Критерії
A	Студент дав правильну і вичерпну відповідь на питання, при цьому показав добре володіння понятійним апаратом, відповідними категоріями, знаннями законодавчих і нормативних актів, обізнаністю у літературних джерелах, умінням аргументувати свою точку зору під час вирішення практичних ситуацій
B, C	Студент в цілому відповів на поставлене питання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання законодавчих і нормативних документів, літературних джерел
D, E	Студент дав неправильну або неповну відповідь на питання, ухилився від аргументації, показав незадовільне володіння понятійним апаратом, необізнаністю у законодавчих і нормативних документах чи взагалі нічого не відповів

Критерії оцінювання результатів виконання практичних завдань

Програмний матеріал дисципліни повинен опанувати кожний студент, опрацювуючи літературні джерела та розв'язуючи практичні завдання з усіх тем курсу.

Мета даної роботи — поглибити знання майбутніх магістрів з методики і техніки проведення стратегічного аналізу виробничої та інвестиційної діяльності, оцінки структури капіталу, прогнозу фінансових показників.

Усі завдання студент виконує письмово на окремих аркушах формату А4 з пронумерованими сторінками, залишаючи поле для зауважень.

Термін подання виконаних завдань на кафедру визначається відповідно до затвердженого графіка навчального процесу.

Викладач оцінює практичні завдання за такими критеріями:

Оцінка за шкалою ECTS	Критерії
A	Студент повністю розв'язав завдання і дав вичерпні аналітичні висновки
B, C	Студент в цілому розв'язав завдання, але його робота містить значні помилки, висновки недостатньо аргументовані
D, E	Відповідь вважається незадовільною, якщо студент не розв'язав завдання, ухилився від висновків або представлені завдання мають значні недоліки

ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ

Метою проміжного контролю є стимулювання ритмічної роботи студента над опануванням навчальної дисципліни. Завдання для модульного контролю кожний студент отримує індивідуально.

ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Модуль 1.

1. Місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства.
2. Системний та діагностичний підходи в стратегічному аналізі результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Складіть висновок про виробничу стратегію і асортиментну програму підприємства та визначте стратегічні напрями формування асортименту на основі даних:

Вироби	Обсяг виробництва, т	Ціна, грн /т	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість		Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
				1 т	випуску, тис. грн		
Алебастр	400	20			6 000		
Вапно буд.	200	40			6 000		
Гіпс	300	30			7 500		
Крейда	500	30			10 000		
Разом	х	х		х			

Зробіть висновок про загальну рентабельність випуску і рентабельність кожного окремого виду виробів. Подайте пропозиції щодо вдосконалення виробничої стратегії та асортиментної програми підприємства.

4. Оберіть одну правильну відповідь на запитання:

Технічний потенціал підприємства — це:

- а) будівлі, споруди та транспортні засоби;
- б) технічна озброєність праці;
- в) сукупність технічних засобів, технологій, ноу-хау тощо;
- г) ступінь механізації і автоматизації виробничих процесів.

5. Оберіть одну правильну відповідь на запитання:

Стратегія виробничої діяльності — це:

- а) забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- б) система й механізм стратегічного управління виробничими активами і потенціалом підприємства в умовах конкуренції, змін ринку та невизначеності картин майбутнього;
- в) ефективне використання основного і оборотного капіталу;
- г) мінімізація витрат або припинення випуску продукції за умови, якщо виробнича діяльність не зменшує постійні витрати.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Поняття стратегічного аналізу. Сутність, призначення та особливості проведення стратегічного аналізу на сучасному етапі розвитку економіки.
2. Види стратегічних рішень підприємства та їх особливості. Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства.
3. Стратегічне та оперативне (тактичне) планування на підприємстві.
4. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів.
5. Історичний огляд формування концепції стратегічного управління.
6. Особливості дослідження середовища господарської організації (підприємства) в Україні.
7. Методика проведення SWOT-аналізу як засобу вивчення середовища підприємства та її особливості для українських підприємств.
8. Методи стратегічного аналізу (традиційні, специфічні). Особливості їх застосування в практиці українських підприємств.
9. Метод аналізу стратегічного “розриву” — поле для прийняття стратегічних управлінських рішень.
10. Прибуток — основна стратегія підприємств у ринковому середовищі.
11. Структура витрат, їх аналіз та вплив на формування стратегії підприємства.
12. Застосування маржинального аналізу в обґрунтуванні стратегічних виробничих планів підприємства (виробничої стратегії).
13. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства. Критерії оптимізації структури капіталу.
14. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Особливості аналізу.

15. Призначення та методика портфельного аналізу та її особливості в українській практиці.
16. Портфельний аналіз як засіб розробки корпоративної стратегії.
17. Методи аналізу та визначення конкурентних переваг.
18. Сутність та джерела утворення конкурентних переваг на підприємстві.
19. Ресурсозбереження — джерело досягнення конкурентної переваги.
20. Методи прогнозування та їх застосування в стратегічному аналізі на сучасному етапі. Обмеження та переваги прогнозування.
21. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги.
22. Конкурентні (загальноконкурентні) стратегії за М. Портером. Підхід Портера до визначення конкурентних переваг.
23. Аналіз конкуренції за М. Портером. Особливості підходу, роль М. Портера у формуванні теорії конкуренції.
24. Формування конкурентних переваг за Ж.-Ж. Ламбеном та А. Юдановим. Аналіз підходів.
25. Аналіз та обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства.
26. Еволюція погляду на підприємство як на “відкриту систему”.
27. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги.
28. Модель життєвого циклу у формуванні стратегії розвитку підприємства.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

Аналіз (від лат. *analysis* — розкладання, розчленування). Метод наукового дослідження предметів, явищ тощо шляхом розкладання, розчленування їх (у думці або фактично) на складові частини з метою виявити їх сутність, характерні особливості, важливі риси і властивості та виявити взаємозв'язки між складовими у цілому.

Аналіз системний. Дослідження об'єктів як систем, сукупність взаємозв'язаних компонентів із застосуванням принципів і правил системного підходу.

Аналіз стратегічний. Початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, що ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство і яке дає можливість виявити об'єктивні стратегічні можливості підприємства та обґрунтувати оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Аналітичний облік. Облік наявності та змін окремих видів і об'єктів господарських засобів та джерел їх утворення з використанням різних вимірників.

Ануїтет. 1. Тип термінової державної позики із щорічним погашенням боргу і сплатою процентів. 2. Певна грошова сума, щороку виплачувана кредитору разом з процентами в рахунок погашення одержаного займу.

Аспекти діяльності підприємства. Економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та ін.

Бенчмаркінг. Метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

Брокери. Посередники при укладенні угод між покупцями і продавцями цінних паперів, товарів, валют та інших цінностей. Діють на фондових і товарних біржах, валютних, страхових, фрахтових ринках за дорученням клієнтів. За виконання посередницьких функцій Б. отримують певну плату. Посередницькі операції виконують брокерські фірми, які мають свої філії. Існують біржові, страхові, судові, валютні й інші брокери. Б., що виконують по-

середницькі операції з цінними паперами і товарами на біржах, називаються біржовиками.

Величина конкурентної переваги (Kp). Визначається, як добуток показника стратегічної активності керівництва (Sa), спеціалістів та всього персоналу, який вимірюється експертним шляхом на значення стратегічної позиції на ринку: $Kp = Sp \cdot Sa$.

Визначення мети фірми. Головну мету виділяють з-поміж загальної кількості другорядних. Проектування головної мети дає можливість визначитися з цілою низкою питань: формування переліку основних кількісних та якісних показників, необхідної кількості та асортименту ресурсів, потрібних для досягнення поставленої мети, призначення відповідальних виконавців і встановлення термінів виконання програми.

Визначення місії фірми. Обов'язковий і важливий етап проведення стратегічного аналізу. Саме у визначенні місії викладаються причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм. Важливим завданням місії є мотивація діяльності працівників підприємства і формування інтересу до нього з боку навколишнього середовища.

Головні питання стратегічного аналізу макросередовища підприємства. Які основні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміни в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?

Головні питання стратегічного аналізу мікросередовища підприємства. Чи підходить наявна стратегія? Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? На скільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний, віддалений). Розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Д. виступає у двох формах: 1) розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках своєї галузі; 2) проникнення у нові галузі та сфери господарювання. Таке можливе як створенням нових підприємств, так і скуповуванням інших фірм або злиття з ними. При цьому великі корпорації поступово перетворюються в багатогалузеві комплекси.

Дилер (маклер, джоббер). Особа або фірма, які виступають на біржі від свого імені і здійснюють посередницькі торгові операції —

купівлю-продаж цінних паперів, валют, коштовних металів — за власні кошти. Д. можуть укладати угоди між собою, з брокерами, а також безпосередньо з клієнтами.

Дисконтування. Процедура, за допомогою якої вичислюється сьогоднішній аналог суми, оплачуваної через певний термін при встановленій нормі відсотку.

Дистриб'ютор. 1. Розподільча організація. 2. Оптова фірма, оптовий торговець. 3. Брокер, який розміщує цінні папери серед клієнтури. У міжнародних економічних відносинах Д. здійснює в основному імпортні операції, виступаючи як продавець, на основі договору про право на продаж. Д. купує та реалізує товари від свого імені і за свій рахунок, знаходячись, переважно, у країні імпортера.

Економічна стратегія. Сукупність управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Етапи прийняття стратегічного рішення. Організація процесу прийняття стратегічного рішення потребує дотримання чіткої технології, що складається з кількох етапів: стратегічного аналізу, розробки, прийняття та реалізація стратегії.

Етапи стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз поділяється на такі етапи: вивчення місії фірми, вивчення мети фірми, дослідження внутрішнього середовища фірми, дослідження зовнішнього середовища (оточення) фірми, визначення стратегічної позиції.

Завдання стратегії підприємства. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності; у разі необхідності — зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Загрози. Можливість появи нових конкурентів; сповільнення росту ринку; зростаючий конкурентний тиск; несприятлива політика держави; зміна потреб і смаків споживачів; несприятливі демографічні зміни.

Методика аналізу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що в перекладі означає “сильні і слабкі сторони, можливості та загрози”). Дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на

підприємство як із зовні, так і з середини. Спрямований на визначення у загальних рисах корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Можливості. Вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення випуску різноманітної продукції; вертикальна інтеграція; можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; прискорення росту ринку.

Платоспроможність. Здатність суб'єкта господарювання своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання, що випливають з торговельних, кредитних та інших операцій.

Площини стратегічних рішень. До площини можливих стратегічних рішень входять такі питання: вибір напряму діяльності; вибір пріоритетності ресурсів; вибір головних довгострокових партнерів; вибір організаційної форми партнерства; вибір способів розвитку потенціалу підприємства; вибір можливостей використання сильних сторін підприємства; зниження наслідків впливу загроз зовнішнього середовища; вибір напряму конкурентної та інноваційної антикризової політики.

Прогноз. Науково обґрунтоване судження про можливий розвиток об'єкта аналізу в майбутньому.

Реалізація стратегії. Користуючись інструментами і результатами стратегічного аналізу, підприємство розробляє систему оцінок відповідності між тим, як виконана робота, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Вона починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально.

Сильні сторони. Високий рівень компетентності; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація персоналу; добра репутація у покупців і клієнтів; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; можливості одержання економії від збільшення обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; технологія, що відповідає сучасним вимогам; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації; переваги у сфері витрат; перевірений часом менеджмент.

Синергія. Ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до приєднання їх до системи. Є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Слабкі сторони. Відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; застаріле обладнання; низька прибутковість; відсутність спеціалістів головної кваліфікації і компетентності; вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; наявність внутрішніх виробничих проблем; відставання у сфері досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабка знання ринкової ситуації; неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Стратегічний потенціал. Визначає, наскільки підприємство забезпечене у якісному і кількісному вираженні людськими, матеріальними та організаційними ресурсами, а функції і проекти підприємства відповідають поставленій меті.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища фірми. Дає можливість порівняти свій фактичний потенціал з його нормативною, необхідною або бажаною величиною. Встановлюється перелік сильних та слабких сторін підприємства, що можуть позитивно або негативно вплинути на стан конкурентної боротьби.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Має на меті визначення рівня сприяння стратегічному клімату, або стратегічним умовам, діяльності фірми на ринку. Важливим моментом є встановлення переліку зовнішніх можливостей та загроз.

Стратегічна позиція на ринку. Вимірюється за допомогою показників потенціалу компанії (Pk) та стратегічного клімату зовнішнього середовища (Sk). Добуток цих показників і є основним результатом стратегічного аналізу — значення стратегічної позиції підприємства на ринку (Sp): $Pk \cdot Sk = Sp$.

Стратегічна проблема. Це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невіршені завдання, вузькі місця, що спостерігаються у функціонуванні підприємства.

Стратегія. Визначення та зміцнення унікальної позиції підприємства, вирішення компромісів і оптимальний набір видів діяльності, що забезпечує зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз. Аналітичні дослідження для обґрунтування управлінських рішень, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності. Є початковим етапом розробки стратегії діяльності підпри-

емства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

Стратегічний аналіз підприємства. Це процес визначення критично важливих, головних понять зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічні цілі. Спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу.

Стратегія підприємства. Зазвичай складається з: продуманих цілеспрямованих дій; реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Стратегічне управління. Постійний аналіз і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

Стратегічний вибір. За даними стратегічного аналізу, вибір означає пов'язання бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, залежно від даних щодо всього підприємства.

Фактори виробничого процесу. Праця, капітал, природні ресурси, підприємницький талант.

Фінансовий леверидж. Використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну дохідності власного капіталу і дає можливість одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Фінансова стратегія. Основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових потоків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних фондів — стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Франчайзинг. Система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знаку в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

Франшиза. 1. Право користування торговельною маркою відомої фірми. 2. Умова страхового договору, яка передбачає звільнення страховача від відшкодування збитків, що не перебільшують певного розміру.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. *Господарський кодекс України.*
2. *Закон України “Про інвестиційну діяльність”* від 18.09.91 № 1561 — XII (зі змінами і доповненнями).
3. *Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні”* від 16.07.99. № 996-XIV.
4. *Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації.* — Затверджено наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 р. N 49/121.— [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http // www. http://pro-ua4ot.info/index.php](http://www.pro-ua4ot.info/index.php)
5. *Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб./ 2-ге вид., перероб. і доп.*— К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
6. *Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник.* — 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
7. *Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук., проф. М. В. Кужельного.* — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
8. *Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб.* — К.: Алерта, 2006. — 404 с.
9. *Ефремов В. С. Стратегия бизнес: концепция и методы планирования: Учеб. пособие.* — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
10. *Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие.* — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. — 195 с.
11. *Карлоф Б. Деловая стратегия.* — М.: Экономика, 1991. — 291 с.
12. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.* — М: Инфра-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
13. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.* — К.: Експрес-Поліграф, 2002. — 560 с.
14. *Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.* — К.: МАУП, 2000. — 128 с.
15. *Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В. А. Микрюкова.* — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 616 с.

16. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., доп. — Львів: Новий світ — 2000, Альтаїр, 2002, 2003. — 272 с.
17. *Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. — К.: Каравела, 2010. — 304 с.
18. *Стратегическое* планирование: Учеб. / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
19. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
20. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд.— М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. — 416 с.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, 7-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2005. — 448 с.

Додаткова

22. *Анофф И., Макдоннел Эдвард Дж.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: ПитерКом, 1999. — 416 с.
23. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 2007. — 768 с.
24. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
25. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
26. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика / Пер. с англ. — СПб.: АО “Санкт-Петербург оркестр”, 1994. — 448 с.
27. *Єлєцьких С. Я., Тельнова Г. В.* Фінансова санація і банкрутство підприємств — К.: ЦУЛ, 2007 — 176 с.
28. *Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.* Фінансова санація і антикризове управління підприємством. — К.: Кондор, 2007. — 272 с.
29. *Кондрашихін А. Б.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. /А. Б. Кондрашихін, Т. В. Пепа, В. О. Федорова. — К.: ЦУЛ, 2007. — 208 с.
30. *Копилюк О. І, Штангрет А. М.* Фінансова санація і банкрутство підприємств — К.: ЦНЛ, 2005. — 168 с.
31. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
32. *Лахтіонова Л. А.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 387 с.
33. *Лісовицький В. М.* Мікроекономіка: Навч. посіб. — 3-тє вид., доповн. та переробл. / В. М. Лісовицький. — К.: Кондор, 2007. — 164 с.

34. *Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства*: Затверджені наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14.
35. *Пархоменко В. М.* Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. Бухгалтерський облік в Україні. Нормативи. Коментарі. — Луганськ: “Промдрук” ДСД “Лугань”, 2000. — 336 с.
36. *Проектний аналіз* / За ред. С. О. Москвіна. — К.: Лібра, 1999. — 368 с.
37. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / 5-е изд. перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2009. — 536 с.
38. *Савчук В. П., Прилипко С. И., Величко Е. Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. — Учеб. пособие. — К.: Абсолют, К.: Эльга, 1999. — 304 с.
39. *Терещенко О. О.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
40. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
41. *Череп А. В.* Фінансова санація і банкрутство суб’єктів господарювання: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2006. — 380 с.
42. *Экономическая стратегия фирмы* / Под. ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2004. — 959 с.

Навчальний посібник містить навчальну програму дисципліни “Стратегічний аналіз” з розподілом тем на модулі, виклад теоретичного матеріалу, практичні завдання для самостійного виконання, завдання для виконання контрольної роботи для студентів заочної форми навчання, теми рефератів, питання для самоконтролю знань, приклади завдань для модульного контролю знань, список рекомендованої літератури та словник основних термінів дисципліни.

Для студентів вищих навчальних закладів.

Навчальне видання

Пилипенко Олена Віталіївна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

Редактор *М. М. Гізієва*

Коректор *А. А. Тютюнник*

Комп’ютерне верстання *Ю. Ю. Попова*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 29.08.13. Формат 60×84^{1/16}.
Ум. друк. арк. 9,56. Обл.-вид. арк. 12,3. Наклад 1000 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Видавець і виготовлювач

ДП “Видавничий дім “Персонал”

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*