

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072

«Фінанси, банківська справа та страхування »

ЧАСТИНА I

2017

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова стратегія підприємства для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Частина I/ Укладач І.Є.Андрющенко, Запоріжжя: ЗНТУ, 2017.- 74 с.

Укладач: І.Є.Андрющенко, доцент кафедри «Фінанси і кредит», к.е.н.

Рецензенти: О.А. Коваль, доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування», к.е.н.;

Н.О.Чередниченко, старший викладач кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Відповідальний за випуск: С.В.Шарова , к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Затверджено
на засіданні кафедри «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Протокол № 11 від 26.06.17р.

Затверджено
Вченою радою ФЕУ
Протокол №.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Тема 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій</i>	5
<i>Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях</i>	19
<i>Тема 3. Середовище господарської організації</i>	25
<i>Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства</i>	33
<i>Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації</i>	40
<i>Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу</i>	50
<i>Тема 7. Мета в стратегічному управлінні</i>	61
<i>Література</i>	73
<i>Частина 2</i>	

Передмова

Сучасний етап реформування економіки України вимагає нового підходу до управління підприємствами, вироблення такої господарської політики і стратегії, які дозволяють організації підтримувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді. Ухвалення управлінських рішень керівниками організацій не може обмежуватися вузькими рамками поточних виробничих проблем.

Зниження ефективності діяльності підприємств багато в чому пов'язане з проблемами управління. Серед цих проблем слід зазначити: відсутність стратегій розвитку підприємств, орієнтація їх на короткострокові результати, недостатнє знання кон'юнктури ринку, недостатня кваліфікація і мотивація управлінського персоналу.

На багатьох підприємствах України система управління не адекватна вимогам ринкової економіки. В той же час ситуація в Україні і у всьому світі різко змінилася. Це пов'язано із зростаючим динамізмом зовнішнього середовища, яке надає все більшу дію на роботу будь-якої організації. Посилюються процеси інтернаціоналізації, глобалізації бізнесу, диверсифікації виробництва, що веде до посилювання конкуренції.

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах наростаючих змін в зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного управління підприємством. Це потребує особливих знань і навичок, які пов'язані з вивченням даної навчальної дисципліни магістерської програми «Фінанси і кредит».

У конспекті лекцій приділено значну увагу оволодінню студентами теоретичним матеріалом та практичними навиками стратегічного управління.

Конспект лекцій розроблено для студентів спеціальності 6.030508 «ФІНАНСИ І КРЕДИТ», з подальшою можливістю навчання за спеціалізацією 8.03050801 «Фінанси і кредит» всіх форм навчання, а також для всіх хто цікавиться проблемами та перспективами розвитку стратегічного управління підприємством.

ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ І ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Завдання управління підприємством

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Так, підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі. Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «соціалістичні» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Нині існує кілька «концепцій підприємства»: ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як «відкритої системи» (рис.1.1).



Рисунок 1.1- Концепція підприємства як «відкритої системи»

У табл.1.1 наведено порівняльну характеристику «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього.

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід — вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» — товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

Таблиця 1.1- Порівняльна характеристика

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1.Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний підходи
2.Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3.Успіх досягається завдяки	Раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	Адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4.Цілі й задачі	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація та концентрація	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
5.Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6.Організаційні структури управління	Основа побудови — функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа — децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)
7. Механізм управління	Основа — довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа — виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до персоналу	Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності:	Керівники-підприємці, сполучення спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

	чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	
--	--	--

Діяльність підприємства — це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Самостійне «відкрите» підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань: дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі; самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності; визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників; налагодження ефективних зв'язків з партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу — головного «капіталу» підприємства; створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів; забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо. інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість); визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками; використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Головне це — зміна концепції підприємства та управління ним: з «основної ланки соціалістичного виробництва», розміщеної «внизу» ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

Кожне підприємство чи організація є унікальною, «відкритою» системою, що має певні особливості, які відрізняють одне підприємство від іншого. Однак кожне з них є соціально-економічною системою, а отже, має загальні риси. До цих загальних характеристик відносять [26]: використання основних елементів виробництва (предмета, засобів праці та праці) і основних функцій управління; змінність окремих параметрів і системи загалом упродовж періоду існування; здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко — непередбачуваність її в конкретній ситуації; здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки; здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему; властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд; здатність і спрямованість на цілевстановлення та цілереалізацію.

Стратегічний рівень — це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

На рис.1.2 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

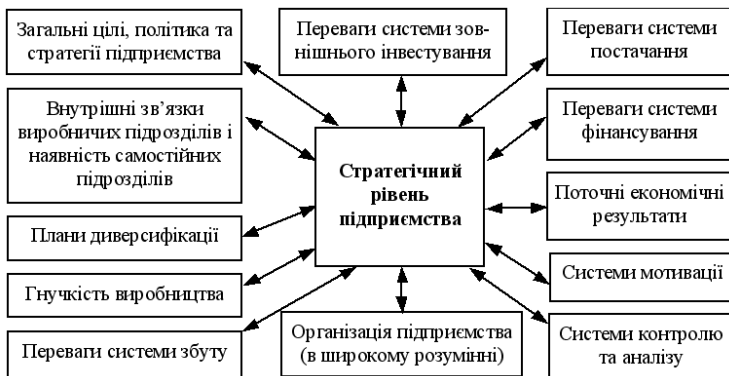


Рисунок 1. 2 - Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями». Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

1. Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».

2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають

вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

1.2. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств

А.Файоль і Л.Урвік ще у своїх перших працях зазначали, що

передбачення — це відправна точка планування діяльності підприємств, управління взагалі. Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі, підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього фірми, що створюються сьогодні, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50-60 років. У табл. 1.2 наведено чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Таблиця 1.2- Характеристика етапів урахування майбутнього на підприємствах при організації діяльності

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що складається. <u>Планування</u> , орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів
Фаза 2 Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. <u>Планування</u> використовує екстраполяційне передбачення майбутнього
Фаза 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. <u>Планування</u> — стратегічне, що розробляє «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт — ринок».
Фаза 4 Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення зазначених фаз

Розглянемо основні характеристики цих фаз. На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці

керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку XX століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє фірмі розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямувавши свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

На відміну від країн з ринковою економікою, в Україні, розробка п'ятирічних планів розвитку призвела до своєрідного «планового буму», що сприяло розвитку методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику» чи корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходів щодо їхнього досягнення.

Поточне планування та бюджетування мають певні переваги:

- 1) з точки зору витрат: забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо); забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює; дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень; орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;

- 2) з точки зору управління фінансами: дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність; дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити

фінансування; підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутних йому елементів);

3) з точки зору комерційної діяльності: зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування; дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

4) з точки зору планово-аналітичної діяльності: змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства; потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем; є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників); є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5) з погляду загального керівництва: чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати; забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів; створюють умови для децентралізації відповідальності; підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6) з точки зору організації контролю: створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що це залежить від способів їхнього застосування.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інші методи управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень.

Ще одним результатом застосування розвиненої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри» тощо.

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, зараз включаються у фінансово-економічний механізм забезпечення його функціонування.

Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватись у повному та неповному обсязі залежно від умов існування та управління підприємством. Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін. Це можливо за умов, коли плани — це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Основою довгострокового планування є екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховують фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими факторами вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та займи. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час.

Найяскравішим прикладом очікувань щодо ролі довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г.Мінцберга [43], де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий (рис.1.3).

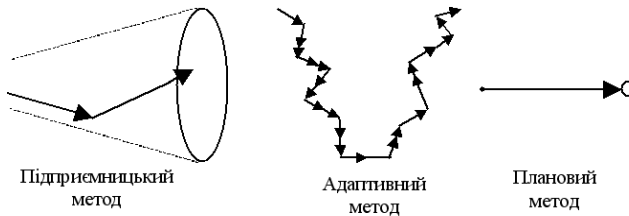


Рисунок 1.3 - Підходи до планування [43]

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їхнього втілення скеровує його (підприємство) розвиток одним із можливих варіантів; адаптивний — орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства — це короткі кроки при невизначеній перспективі; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм (див. рис.1.4).

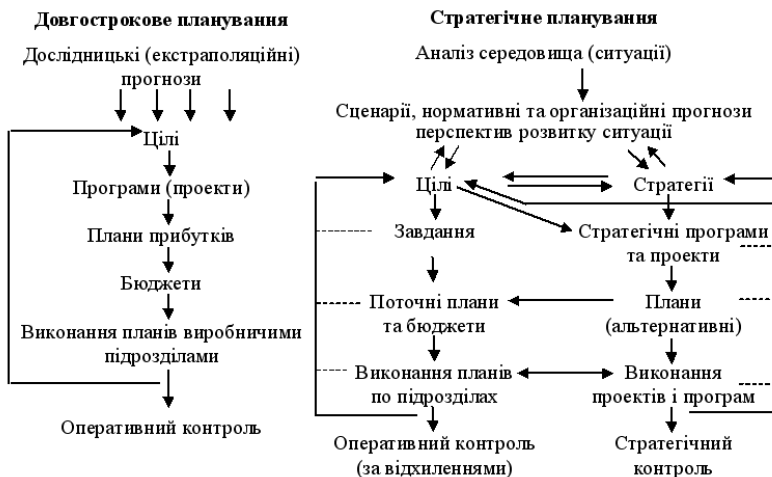


Рисунок 1.4 - Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування [2]

1.3. Стратегічне планування.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які — середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає і кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування».

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Концепція стратегічного управління схематично зображена на рис. 1.5.

Виходячи з цього, можна дати визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

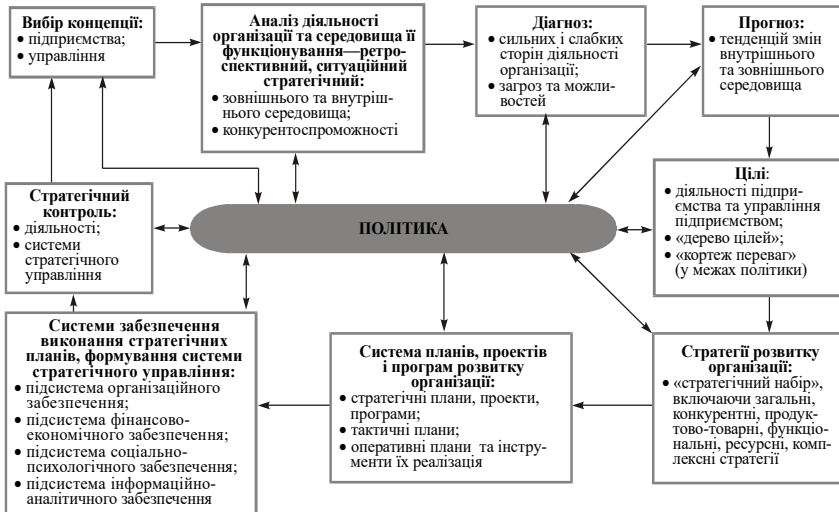


Рисунок 1.5 - Концептуальна схема стратегічного управління організацією

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»).

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від

особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;

- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

ТЕМА 2 ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Прогнозування в системі стратегічного управління

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

У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах: побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт — ринок»; оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп

споживачів тощо); виявлення ймовірності «точок зростання» у макрота-мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів); зміни у співвідношеннях «можливості — загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент); розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні, є: методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку [2]. Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису — спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розробки сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США) визначав сценарії з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого боку, визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє» [49].

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- 1) визначення та оцінка головних параметрів розвитку;
- 2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій, доцільно розробляти систему сценаріїв, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

2.2. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

Не буває безцільної діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей та задач. Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів. Система взаємопов'язаних, взаємопідтримуючих цілей передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтацією та механізмами досягнення цілей і задач. Стратегічні цілі охоплюють зовнішній стан організації (ринкові характеристики підприємства, його конкурентоспроможність тощо), фінансові результати, яких підприємство бажає досягти (річна прибутковість, обіговість капіталу, рентабельність та інші ключові фінансові та операційні показники, яких можна досягти в результаті виконання обраної стратегії), інші характеристики підприємства, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи. Ступінь усвідомлення та роль цілей дає змогу визначити різні типи управління.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим. Відмінності полягають у методах усвідомлення, обґрунтування та визначення цілей, оскільки чим ясніша мета, тим більше впевненості в тому, що можна знайти способи її досягнення.

Однак нинішній стан економіки та окремих підприємств України такий, що майбутнє не дуже ясне, а цілі дещо розмиті, тому виникає небезпека захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управлінням для управління». Цільовий підхід, жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення цілей розвитку, шляхів їхнього досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Цільовий підхід — це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід. Це не означає втрати уваги до поточної діяльності. Останніми роками найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій.

2. 3. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Схема циклу управління підприємством

Роль мети в управлінні .

Встановлення мети це: початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів; основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців; одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати); загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді; стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Мета в управлінні — це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик (рис. 2.2). Визначення мети в управлінні — це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети.



Рисунок 2. 2 - Характеристика основних груп факторів, що визначають мету в управлінні

Визначення мети в управлінні — це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що

допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних робіт:

1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету;

4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Встановлення цілей — складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів.

В. А.Винокуров пропонує так відобразити функцію мети [4]:

$$I_{it}=f_i(I_{t-i};I_o;I_{on};I_{np}), \quad (2.1)$$

де I_{it} — значення цільової характеристики i за час t ;

I_{t-i} — значення цільової характеристики i , досягнуте за попередній період $t-1$;

I_o — значення цільової характеристики i , встановленої з урахуванням досвіду;

I_{on} — значення цільової характеристики i , встановленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

I_{np} — рівень домагань керівників організації за характеристикою i .

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам: реальність, конкретність, досяжність — це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність.

Мета — це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи; вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) — це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та

успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства; наукова обґрунтованість, погодженість — це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії; вимірюваність — це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

ТЕМА 3. СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні підходи до розуміння середовища організації

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних посиленнях — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну. Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Аналіз середовища — це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, якою процвітаючі організації України почали займатись недавно. Однак опанування прийомами та методами аналізу — одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап — це етап переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін. Однак загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Розрізняють: зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу); проміжне середовище (або «середовище завдань»); внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

3.2. Зовнішнє середовище організації

Підприємство — це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [48]:

1. Економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;
2. Політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;
4. Технологічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how;
5. Конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів;
6. Географічні — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами);

Треба виявити взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори): характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція); система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків); масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі); розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; вартість землі;

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори): стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); рівень протекціонізму (взагалі); зростання/зменшення значення уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети); вимоги забезпечення рівня зайнятості; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками);

3. Структурні тенденції: структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згортання діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств;

4. Науково-технічні тенденції: «технологічні прориви» (де саме); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага наукоємких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентно спроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентно спроможної продукції;

5. Природно-екологічна складова: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

6. Тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність національних ресурсів; імпорт/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення);

7. Демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили);

8. Соціально-культурна складова: сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство — громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки;

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки);

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах): структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП; рівень податків.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

3.3. Проміжне середовище організації.

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень у напрямку сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях, що використовуються в стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

Для характеристики галузі (взагалі) можуть бути використані такі показники: прибутковість галузі; значення продукції для суспільства; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих); темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»); потужність галузі (нестача/надлишок потужності); технічний рівень виробництва (середній чи необхідний); технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовим досвідом; потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках; стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі (позитивні та негативні наслідки); середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем); структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості; організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо); канали розподілу та специфіка системи збуту; «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства; фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування); вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їхнього досягнення; екологічні обмеження.

3.4. Внутрішнє середовище організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози

його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Аналіз «стратегічного рівня» підприємства — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

Ключові фактори конкурентоспроможності — це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал. Сутність виробничого потенціалу. Потенціал — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі [3].

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи.

Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2. Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства,

визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства.

Цільова оцінка потенціалу — якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, та, висловлюючись більш загально, одержувати необхідні результати.

Аналіз виробничого потенціалу можна виконувати за допомогою такої форми:

- 5 — повна відповідність;
- 4 — відповідність в основному;
- 3 — відповідність у великій кількості елементів;
- 2 — незначна відповідність;
- 1 — відповідність у другорядних елементах;
- 0 — невідповідність.

Підбиваючи підсумок, треба навести показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. Для кожного продукту розробляються окремі стратегії;
2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності;
3. З виробництва (техніці та технології);
4. З фінансів;
5. З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР);
6. З організації та управління;
7. По персоналу;
8. З рівня організаційної культури;

Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв’язанні стратегічних проблем.

Тема 4. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Матриця „Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG).

Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих господарських підрозділів у різних галузях найчастіше використовують моделі, представлені у вигляді матриць, коли кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) підприємства графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці.

Кожна матриця має свій алгоритм співставлення показників. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) „Зростання / Частка” дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

Поява моделі BCG була логічним завершенням однієї дослідної роботи, проведеної у свій час спеціалістами Бостонської консалтингової

групи. В процесі вивчення різних організацій, що виробляли 24 основні види товарів в семи галузях промисловості (електроенергетика, споживчі товари тривалого використання, споживчі товари нетривалого використання, виробництво пластмас, виробництво бензину, промисловість кольорових металів, виробництво електрообладнання) були встановлені емпіричні факти того, що при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 10 - 30%. Ці факти і стали підставою для висновку, що змінні витрати виробництва є одним з основних факторів ділового успіху, який забезпечує досягнення конкурентних переваг одного підприємства перед іншим. З допомогою статистичних методів було виведено емпіричні залежності, що описують взаимозв'язок витрат на виробництво одиниці продукції і обсягу виробництва.

Головна увага в моделі BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовуються на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають внаслідок проведення таких операцій. Вважається, що рівень надходження або витрачання коштів перебуває у дуже тісній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу підприємства визначають темп, в якому воно буде використовувати кошти.

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

1. Збільшення частки підприємства на ринку;
2. Боротьба за збереження існуючої частки на ринку;
3. Максимальне використання існуючого положення бізнесу підприємства на ринку;
4. Відмова підприємства від даного виду бізнесу.

Будучи історично першою моделлю стратегічного аналізу і планування, модель BCG неодноразово критикувалася як теоретиками, так і практиками. Узагальнюючи всю критику цієї моделі, можна зробити такі зауваження:

1. Модель BCG будується на дуже нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку) для секторів бізнесу. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, а далі - до зовсім інших результатів аналізу.

2. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку явно переоцінено. Багато факторів впливають на прибутковість бізнесу, але в моделі BCG вони просто ігноруються.

3. Модель BCG перестає працювати, коли її намагаються застосувати до таких галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

4. Високі темпи зростання - це лише одна, але далеко не головна ознака привабливості галузі.

4.2. Матриця „Привабливість галузі / позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey).

Успіх, який супроводжував модель стратегічного аналізу і планування бізнесу, розроблену спеціалістами BCG, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Вже на початку 1970-х років з'явилася аналітична модель, запропонована корпорацією General Electric і консалтинговою компанією McKinsey&Co. Ця модель отримала назву „модель GE/McKinsey” і до 1980 року стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки а фактори як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

Однією з головних переваг моделі GE/McKinsey є те, що різним факторам (осі X та Y) можуть присвоюватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу у перспективі.

Отже, всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав значні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів (виключно кількісні параметри), але й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції, суспільні потреби (параметри, які досить важко визначити кількісно).

Спочатку для побудови моделі GE/McKinsey використовувалося 40 змінних для будь-якого сектора бізнесу. Пізніше їхня кількість скоротилася і до 1980-го року таких змінних залишилося лише 15. Шість з цих 13-ти змінних були використані для оцінки ринкової привабливості (вісь Y), а решта 9 були згруповані за двома факторами - ринковою позицією і конкурентною силою - для опису відносної переваги підприємства на відповідному ринку (вісь X). До цих змінних належать такі (табл. 4.1.).

Таблиця 4.3 - Характеристика сильних сторін підприємства і привабливості ринку, що використовуються в моделі GE/McKinsey.

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)
1. Відносна частка ринку 2. Зростання частки ринку 3. Дистрибуторська мережа 4. Ефективність, мережі дистрибуції 5. Кваліфікація персоналу 6. Відданість споживачів продукції підприємства 7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау 8. Маркетингові переваги 9. Гнучкість	1. Темпи зростання ринку 2. Диференціація продукції 3. Особливості конкуренції 4. Норма прибутку у галузі 5. Цінності споживачів 6. Відданість споживачів торговій марці

Головна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на питання, яким чином

необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця GE/McKinsey, як і решта подібних до неї, дозволяє визначити лише загальну стратегію. Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель GE/McKinsey, полягає у такому: збільшувати кількість ресурсів для розвитку і підтримання бізнесу у привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси, що спрямовуються у певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими.

4. 3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування свою власну модель, яка отримала назву „*матриця спрямованої політики*”, її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи, що виникла у ті роки: переповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція. На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey, модель Shell/DPM менш за все покладалася на оцінку досягнень компанії, що аналізується, у минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та перспектив.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Разом з тим, між ними є принципові відмінності. У той же час порівняно з однофакторною матрицею BCG розміром 2×2 , матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двофакторною матрицею 3×3 , що базується на множинних оцінках не тільки якісних, але й кількісних параметрів бізнесу. В моделі Shell/DPM порівняно з моделлю GE/McKinsey зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG базувався на оцінці потоку грошових коштів, який, фактично, є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель

Shell/DPM пропонує під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох цих показниках.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування, модель DPM являє собою двовимірну таблицю, де вісь Х відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь Y - галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 4.1.).

100

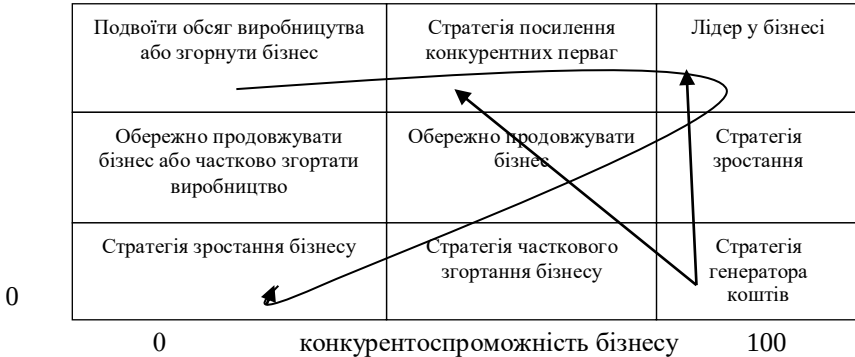


Рисунок - 4.1. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

Точніше, вісь Х відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь Y, отже, є загальним виміром стану і перспектив галузі.

Розбивку моделі Shell/DPM на 9 клітин (у вигляді матриці 3 x 3) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії.

Позиція „Лідер бізнесу”. Галузь є привабливою і компанія посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також явних загроз з боку конкурентів не помічено.

Позиція „Стратегія зростання”. Галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є одним з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або

стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

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

Позиція „Стратегія посилення конкурентних переваг”. Компанія посідає середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими (майже такими ж, як у лідера галузі), то компанія може перетворитися у лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином.

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

Позиція „Стратегія часткового згорання”. Компанія посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку компанія не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі).

Позиція „Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес”. Компанія посідає слабкі позиції у привабливій галузі.

Позиція „Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво”. Компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю.

Позиція „Стратегія згорання бізнесу”. Компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі.

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

Критичними зауваженнями є:

- вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним;
- не існує критеріїв, згідно з якими можна було би визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу;
- важко оцінити, які показники є найбільш суттєві;
- „зважування” показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- важко порівнювати господарські підрозділи компанії, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

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

ТЕМА 5 МЕТОДИ АНАЛІЗУ І ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Якісні методи прогнозування.

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

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

До складу *індивідуальних експертних оцінок* належать: **метод „інтерв'ю”**, за якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою „запитання – відповідь”; аналітичний метод, за якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Метод написання сценарію - це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій в готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв дуже часто використовують „дерево цілей”, яке призначається для аналізу систем, об’єктів, процесів, в яких можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. „Дерево цілей” будується шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях (рис. 5.1).

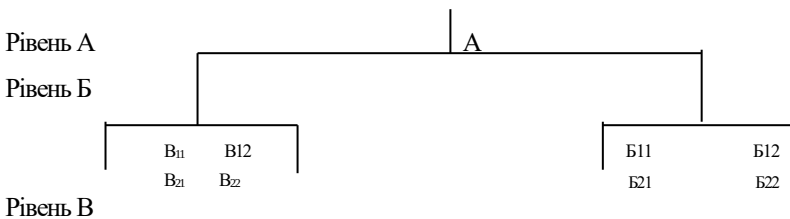


Рисунок 5.1 - Трьохрівнева система ієрархії "дерева цілей".

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

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

Методи колективних експертних оцінок включають: **метод „комісій”**, **„колективної генерації ідей” („мозкова атака”)**, **метод „Дельфі”**, **матричний метод**. Ця група базується на принципі, що за колективного мислення точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей.

Зміст методу колективної експертної оцінки.

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

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

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

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

5. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значень оцінок всіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Кількісні методи прогнозування.

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

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

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

Вказані методи дуже широко застосовуються як менеджерами, так і спеціалістами-аналітиками. Для того, щоб отримати такий прогноз, необхідно знати і правильно використовувати всі елементи економічного прогнозу.

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

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

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

3) спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду.

4) пропуск даних в часовому ряді не допускається.

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

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

$$F_{t+1} = (D_t + D_{t+1} + D_{t-1} + \dots + D_{t-N+1})/N, \quad (5.1)$$

де D_{t+1} - прогноз для часового періоду $t + 1$;

$D_t, \dots, D_{t-N+1}$ - фактичні значення показника;

N - кількість періодів у часовому ряді.

Якщо, наприклад, ми бажаємо вибрати рухоме середнє за три місяці, то прогнозом на квітень буде середнє значення показників за січень, лютий і березень (місяці позначені номерами -1,2,3,4):

$$F_4 = (D_3 + D_2 + D_1)/3, \quad (5.2)$$

Розрахунки з допомогою цього методу достатньо точно відображають зміни основних показників попереднього періоду.

Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F_{t+1} = \alpha \times D_t + (1 - \alpha) F_t, \quad (5.3)$$

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

D_t - фактичне значення показника у момент часу t ;

F_t - прогноз, зроблений у момент часу t ;

α - константа згладжування ($0 < \alpha < 1$).

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

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

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

Регресійний аналіз - це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Регресійний аналіз є відносно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

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

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

$$Y = a_0 + a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2, \quad (5.4)$$

де Y - показник обсягу реалізації;

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

x_1 , x_2 - значення продуктивності праці і рівня оплати праці відповідно;

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

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів a_0 , a_1 , a_2 будується система нормальних рівнянь.

Найскладнішими серед методів кількісного прогнозування є комплексні методи **економетричного моделювання**. Переважно, економетричні моделі „прив’язуються” до математичної моделі цілої економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, які кількісно описують взаємозв’язки між різними секторами економіки. Описаний метод є найточнішим і дуже дорогим, тому використовується лише великими компаніями.

На жаль, навіть складні економетричні моделі не можуть забезпечити сто відсоткову точність прогнозів. Кількісні прогнози - це не передбачення, які обов’язково мають справдитися, а лише припущення. Різниця між цими поняттями величезна. Коли „історичні” тенденції проєкціюються (екстраполюються) у майбутнє, може статися „розрив” між минулим і майбутнім - тоді прогнози будуть неточними.

5.3. Методи прогнозування банкрутства підприємства.

Серед моделей, які одночасно широко застосовуються у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяються моделі прогнозування банкрутства підприємства. В економічно розвинених країнах вони почали з’являтися починаючи приблизно з 50-х років ХХ ст. Спочатку банкрутство намагалися передбачати емпірично, на основі вже відомих фактів банкрутства компаній відповідної галузі. Звичайно, такий підхід призводив до численних помилок. Перші моделі передбачення банкрутства, в яких було використано статистико-математичний апарат, були розроблені у 60-х роках. Серед них найвідомішими є 2-рахунок *Альтмана* (США), коефіцієнт *Таффлера* (Велика Британія), А-рахунок *Арженті* та деякі інші.

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

Z-рахунок Альтмана був запропонований у 1968 р. відомим економістом *Едвардом І. Альтманом*. Z,-рахунок було побудовано з допомогою мультиплікативного дискримінантного аналізу (MDA). Він дозволяє визначити, чи належить певне підприємство до потенційних банкрутів, чи ні.

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

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (5.5)$$

де x_1 - оборотний капітал / сукупні активи;

x_2 - нерозподілений прибуток / сукупні активи;

x_3 - прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

x_4 - ринкова вартість акцій / зобов'язання;

x_5 - виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати числених розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z, може приймати значення у межах [-14, +22]. При цьому шкала значень Z (табл. 5.1.) дозволяє виділити чотири категорії підприємств за імовірністю банкрутства протягом наступного року.

Таблиця 5.1 - Прогнозування можливості банкрутства з допомогою Z -рахунка Альтмана.

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

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

Ще одним з відомих критеріїв передбачення банкрутства є **коефіцієнт Таффлера**, запропонований у 1977 році. Далі, використовуючи статистичний метод, будують модель платоспроможності. При цьому визначаються часткові співвідношення, які найкращим чином виділяють дві групи компаній та їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких ключових вимірників діяльності компанії, таких як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик та ліквідність. Типова модель для аналізу компаній, які котируються на біржах, має такий вигляд:

$$Z = c_0 + c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4 + \dots, \quad (5.7)$$

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

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

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

x_4 - відсутність інтервала кредитування (16%);

$c_0, \dots, c_4$ - коефіцієнти.

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

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

$$R = 0,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,63k_4, \quad (5.8)$$

де k_1 - оборотний капітал / активи;

k_2 - чистий прибуток / власний капітал;

k_3 - виручка від реалізації / активи;

k_4 - чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно моделі R визначається за критеріями, наведеними у табл. 5.2.

Таблиця 5.4 - Прогнозування можливості банкрутства з допомогою R-моделі.

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

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

ТЕМА 6 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

6.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень

Наукове дослідження у стратегічному управлінні має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ. Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми (рис. 6.1.).

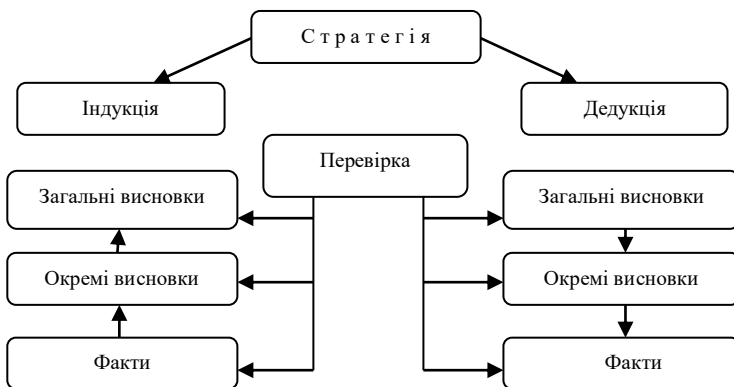


Рисунок 6.1- Індукція і дедукція в процесі формування стратегій.

Методи стратегічного управління, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки чи мистецтва.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі стратегічного управління виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у 7 груп:

1) стратегічний аналіз макро- оточення підприємства:

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

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
- якісні методи прогнозування;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)

3) стратегічний аналіз організації:

- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPASE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCG (матриця “Зростання/Частка”, розроблена Бостонською консалтинговою групою);

- матриця GE/McKinsey (матриця “Привабливість галузі/Позиція в конкуренції”);
- матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу організації;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості організації;
- порівняльний аналіз “цілі - план - факт - оптимізація – відхилення”;
- причинно-наслідковий аналіз;
- 4) стратегічний аналіз продукту:
 - аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
 - аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
 - аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
 - аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
 - аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
 - аналіз впливу зацікавлених сторін;
- 5) стратегічний фінансовий аналіз:
 - підготовка проєктованих фінансових звітів;
 - прогнозування за методом проценту від продажу;
 - стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
 - розрахунок фінансових коефіцієнтів;
 - діагностика (прогнозування) банкрутства.
- 6) стратегічний інвестиційний аналіз:
 - чиста приведена вартість;
 - реальні опціони;
 - методи формування господарського портфеля;
 - методи варіантного аналізу;
 - аналіз ризиків
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
 - матриця вибору головної стратегії;
 - аналіз ключових факторів успіху;
 - методи імітаційного моделювання;
 - теорія ігор;

- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

Враховуючи те, що стратегічне управління виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством чи корпорацією - починаючи від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу, тощо), його функції суттєво “розподілені” за структурними підрозділами.

На рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найбільше застосовуються інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії. Прикладами інструктивно-описових моделей можуть служити матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DMP, тощо.

Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з таких прикладних дисциплін як бізнес-прогнозування (Business Forecasting), економіка для менеджерів (Managerial Economics), економіка стратегії (Economics of Strategy), економетрика (Econometrics), фінансовий аналіз (Financial Analysis), проектний аналіз (Project Analysis), організація промислового виробництва (Industrial Organization) та ін. Знання усіх цих дисциплін необхідне для сучасного економіста-аналітика, оскільки вони тісно пов’язані зі стратегічним аналізом.

Необхідність глибокого вивчення параметрів зовнішнього середовища змушує менеджерів та економістів-аналітиків менше збирати й оцінювати різноманітну інформацію, отриману за допомогою спеціальних досліджень або зі спеціалізованих ділових і фінансових видань (Strategic Analysis, The Wall Street Journal, Business Week, Forbes, Fortune, в Україні – “Перспективні дослідження”, “Бізнес” та ін.), довідників інформаційних агентств (Moody’s, Value Line, United Business Service та ін.), звітів торговельно-промислових асоціацій і державних комітетів та комісій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб, тощо.

Отже, у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень щодо зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією,

що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Середовище підприємства, як правило, вивчається з системного погляду, коли підприємство розглядається як відкрита система – “вхід”, “перетворювач”, “вихід”.

Важливу роль відіграє також аналіз параметрів маркетингової сукупності, який, використовуючи інформацію про ціну, види продукції, місця її виробництва і способи просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що приймаються під час формування стратегії підприємства.

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

6.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності

В основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що менеджери та економісти, застосовуючи цілу низку потужних аналітичних інструментів, можуть передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування та прийняття рішень, наприклад, таких як аналіз; дисконтованих потоків грошових коштів.

Традиційний підхід до вибору стратегії підприємства вимагає точних передбачень і, отже, досить часто скеровує менеджерів - до недооцінки невизначеності. Для того, щоб це не відбувалося, потрібно добре розуміти суть і природу невизначеності.

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

- 1) достатньо ясне майбутнє;

- 2) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 3) майбутнє у вигляді “діапазону”;
- 4) повна невизначеність майбутнього.

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

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію про тенденції, які визначаються досить просто і не вимагають складаних процедур аналізу.

До другої категорії належать числені фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу. Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової невизначеності.

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

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточна невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, з допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча би визначити імовірності.

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді “діапазону”) можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів

розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з “плаваючими” змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основні індикаторів раннього попередження - показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства.

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

Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Повною невизначеністю характеризувалися також інвестиції в економіку посткомуністичних країн на початку становлення ринкових відносин (наприклад, в економіку України, Росії в 1991-1993 роках). У цей період практично неможливо було передбачити законодавче регулювання іноземних інвестицій, податкову політику, можливості налагодження постачання, попит та інші правові та економічні чинники. Невизначеність тільки посилювалася й завдяки політичній нестабільності.

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

6. 3. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності

Стратегічні рішення у мовах визначеності приймаються на підставі проектової фінансової звітності. Ці документа призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам (наприклад, кредитним установам для отримання позик). У багатьох зарубіжних країнах кредитори вимагають від потенційних позикоотримувачів подання проєктованих фінансових звітів, які висвітлюють

очікувані фінансові результати компанії протягом терміну позики. Крім того, проєктовані фінансові звіти включаються у фінансовий розділ стратегічних планів, що розробляються як приватними компаніями, так і неприбутковими організаціями. Проєктована фінансова звітність, як правило, включає: звіт про прибутки і збитки (звіт про фінансові результати), баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного управління найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби у зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди (квартал, рік або кілька років). Процес підготовки проєктованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з опрацювання відповідних звітів за минулий рік (або декілька років) і поділяється на декілька загальних етапів.

Першим етапом є прогнозування такого показника як доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ця операція є ключовою і, певною мірою, визначальною для підготовки проєктованих фінансових звітів у цілому - прогноз обсягу реалізації є виправною точкою для розрахунку показників звіту про фінансові результати та балансу

Другим етапом є підготовка проєктованого звіту про фінансові результати, що обумовлено необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства і може бути реінвестований у виробництво, тобто спрямований на покриття майбутніх фінансових потреб. Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу - або на основі процента зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції (так званий метод процента від продажу), або незалежно.

Доход (виручка) від реалізації продукції коригується шляхом вирахування податку на додану вартість, акцизного збору та інших необхідних вирахувань, а також собівартості реалізованої продукції, після чого отримується проєктований валовий прибуток (збиток). Далі, валовий прибуток (збиток) змінюється на суму операційних, фінансових та надзвичайних доходів (додаються) і витрат (віднімаються), податків на звичайний та надзвичайний прибутки (віднімаються). Відмінністю проєктованого звіту про фінансові результати від звичайного є врахування прогнозу використання чистого прибутку для визначення

такого показника як доповнення до нерозподілених прибутків. Це пояснюється тим, що у розділі I „Фінансові результати” звіту ф. №2 „Звіт про фінансові результати” останнім показником є чистий прибуток (збиток), а проєктований звіт повинен завершуватися визначенням суми, яка може бути реінвестована у виробництво (чистий прибуток мінус використання чистого прибутку).

Крім того, розділи II „Елементи операційних витрат” і III „Розрахунок показників прибутковості акцій” у проєктованому звіті про фінансові результати можуть не наводитися. Отже, проєктований і звичайний звіти про фінансові результати далеко не ідентичні.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу у проєктованому балансі, підготовка якого здійснюється на третьому етапі. Його статті також можуть прогнозуватися із врахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і пасиві, з іншого, можуть змінюватися в процесі прогнозування по-різному, то проєктований баланс майже завжди виявляється порушеним.

У випадку, якщо в проєктованому балансі актив перевищує пасив, різниця між ними являє собою так звані додатково необхідні фонди (ДНФ). Ця сума показує потребу у додатковому фінансуванні або за рахунок збільшення власного капіталу, або шляхом збільшення довгострокових і поточних зобов'язань. Вказана операція виконується на четвертому етапі і називається утворенням ДНФ з розподілом за статтями.

Іноді додатково необхідні фонди набувають від'ємне значення - тоді, коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу. Тоді в проєктованому балансі збільшують одну або декілька статей оборотних (рідше необоротних) активів. Як правило, на практиці надають перевагу збільшенню статей грошових коштів та їх еквівалентів.

Статті, які використовуються для балансування (збільшуються внаслідок утворення ДНФ), називаються регуляторними. Кожна з них прогнозується індивідуально і прямо не залежить від прогнозу обсягів реалізації продукції чи послуг. Завданням стратегічного аналізу є вибір оптимального рішення щодо утворення ДНФ за певних значень статей проєктованої фінансової звітності.

Прогнозування статей проєктованої звітності може здійснюватися за допомогою багатьох методів, які полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів і відрізняються один від одного

точністю і формою представлення результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних

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

Методи екстраполяції спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найрозповсюджених серед усіх способів економічного прогнозування.

Екстраполяція визначається як спосіб знаходження значень функції за межами області її визначення з використанням інформації про поведінку даної функції в деяких точках, що належать області її визначення.

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

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

Методи підготовки проєктованих фінансових звітів значно відрізняються залежно від базису (основного припущення, концепції), на якому будується весь процес прогнозування і аналізу. Прогнозування з допомогою методу процента від продажу полягає у збільшенні (зменшенні) показника доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) і статей балансу і звіту про фінансові результати (крім тих, що не залежать від зміни продажу) на однаковий відсоток. Припущення про пряму залежність між темпами зміни доходу від реалізації та інших статей повинно підлягати перевірці на основі емпіричних даних.

Прогнозування з допомогою регресійного методу (за умови існування лінійної або нелінійної залежності між показниками, що прогнозуються) дозволяє отримати майбутнє значення результативного показника, який є випадковою величиною, залежно від зміни одного або декількох інших показників. Наприклад, з допомогою рівняння лінійної регресії можна спрогнозувати майбутні витрати підприємства залежно від зміни обсягів продажу продукції за останні п'ять років.

Прогнозування на основі методу нормативних коефіцієнтів має на меті отримання оптимального балансу і звіту про фінансові результати, на

основі показників яких розраховуються нормативні коефіцієнти - рентабельність власного капіталу, ліквідність та інші. Подібний прогноз використовується для оцінки тих змін в активах та джерелах їх утворення, які необхідно здійснити в майбутньому для досягнення оптимальної прибутковості та стабільного фінансового стану. Метод підготовки проєктованих фінансових звітів на основі нормативних коефіцієнтів широко використовується компаніями, управління якими побудовано на концепції стратегічного контролінгу.

Стратегічні управлінські рішення можуть кардинально змінити чинну структуру балансу, призвести до тимчасового зменшення прибутковості, якщо є потреба у технічному переобладнанні, науково-дослідних розробках тощо. Прогнозування на основі регулювання статей застосовується тоді, коли адміністрація підприємства приймає суттєві, іноді далеко не оптимальні з фінансового погляду, управлінські рішення, які мають стратегічний характер і можуть виявитися рятівними в умовах подальшої конкурентної боротьби.

Фінансові прогнози традиційно представляються з допомогою методів обробки детермінованих чисел (однозначно визначених, конкретних), що в умовах високого ступеня невизначеності є не завжди доцільним. Тому окремі фінансові аналітики пропонують застосовувати метод нечітких чисел (наприклад, нечіткі трійки чисел) або метод довірчих інтервалів. Методи прогнозування на основі нечітких чисел і довірчих інтервалів дозволяють розширити можливості фінансового менеджера та бухгалтера-аналітика у сфері варіантного (альтернативного) стратегічного аналізу, створюють надійну інформаційну базу для аналізу на основі сценаріїв і аналізу чутливості.

Процес підготовки проєктованих фінансових звітів не завжди відбувається протягом одного циклу. Нечиклічний метод передбачає отримання кінцевого результату в першому наближенні, відразу після завершення необхідних розрахунків. Але більш точним і надійним вважається ітеративний (циклічний) метод, коли весь процес прогнозування (або певна його частина) повторюються з метою уточнення результатів. Ітеративний метод найзручніше використовувати з допомогою комп'ютерної техніки для зменшення трудомісткості операцій. Різноманітність методів підготовки проєктованих фінансових звітів обумовлюється потребами користувачів стратегічної фінансової інформації, головними серед яких є керівники підприємства. Проєктовані звіти фактично відображають уявлення адміністрації про те, яким чином

підприємство буде функціонувати у майбутньому з врахуванням можливих змін в економічних, соціальних, політичних, правових і конкурентних реаліях. Для аналітиків, які безпосередньо займаються підготовкою стратегічної фінансової інформації для підтримки прийняття рішень, важливим аспектом професійної підготовки є володіння базовим інструментарієм створення, обробки та аналізу проєктованих фінансових звітів в умовах невизначеності.

ТЕМА 7 МЕТА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

7. 1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні

Мета в управлінні — це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета. Встановлення мети це: початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів, основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців; одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати); загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді; стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Мета — це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи: вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) — це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства; наукова обґрунтованість, погодженість — це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку

та взаємодії; вимірюваність — це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Ураховуючи місце та роль мети в управлінні, розглянемо зміст інших етапів процесу цілевстановлення (рис.7.1.).



Рисунок 7.1 - Роль суб'єктивного сприймання ситуації у визначенні цілей

Визначення мети в управлінні — це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Мета потребує всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється й має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

7.2. Місія, генеральна мета підприємства

Концепція «стратегічного мислення» як основа для діяльності має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та її специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія. Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. Місія —

мета, задля якої існує організація. Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку. Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати. «Бачення» — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Філософія функціонування підприємства — це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень. Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

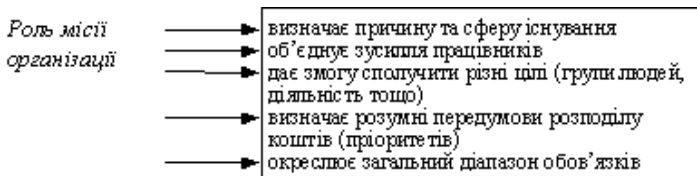


Рисунок 7.2 - Роль місії організації

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія — генеральна мета, яка стосується її довгострокової

орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при чому «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються. Існують чіткі правила вибору місії (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

Правило 1. Забезпечити відкрити розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

Правило 2. Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

Правило 3. Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

7.3. Класифікація цілей

Усі цілі встановлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що проявляються у вигляді «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації (попри все — це відноситься до її «виходів»), яких треба досягти завдяки використанню її потенціалу [4]. Функції цілей, що впливають з ролі, можна сформулювати так: виправдовують існування, законність організації; регулюють поведінку організації та її членів; сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища; забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами. Становлення цілей — складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам: реальність, конкретність, досяжність — це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність; однозначність для сприйняття, ясність — це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей; гнучкість — можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі; прийнятність — необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві; відображення змісту діяльності. Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їхнього формування.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення загальної мети організації; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Для того щоб досягти цілі, особливу увагу треба приділити процесам ідентифікації та адаптації. Процес ідентифікації — це взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей організації з власними цілями. Процес адаптації — це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства. Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей — «метод забезпечуючих умов». Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей.

Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують зовнішньо спрямовані (завоювання ринку) та внутрішньо спрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, встановлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах — простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним. Однак досить складна класифікація не дає змоги схарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їхнього досягнення. Тому крім визнання наявності різних цілей.

7.4. «Дерево цілей» підприємства

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві. На рис. 7.3. подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

I. Організація — «економічна одиниця» (М. Фрідман)



II. Організація — «соціальна одиниця» (К. Дейвіс)



Рисунок 7.3 - Концепції системної моделі цілей організації

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації — суто економічна або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві,

визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 7.4. Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

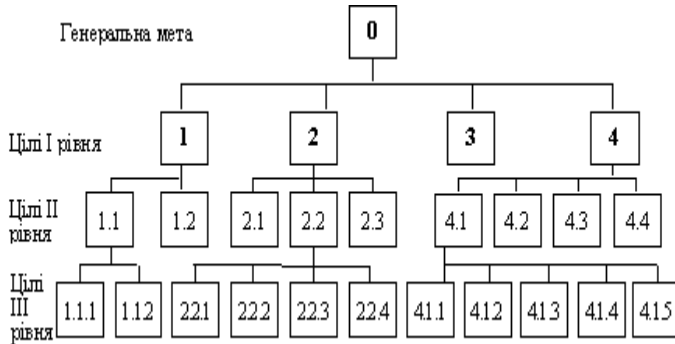


Рисунок 7.4 - «Дерево цілей» організації

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція

мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт. «Дерево цілей» будується на основі **координації цілей**. *Вертикальна координація* цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства. *Горизонтальна координація* забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо). Наведена класифікація має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій підхід до побудови та аналізу. Суттєвим є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей, а «метод забезпечення необхідних умов» — для всіх типів цілей. Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: співпорядкованість; розгортуваність; співвідносна важливість. Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати. Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують реально існуючі об'єкти або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять: система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 7.6 її позначено символом «0»); підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 7.4 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), у якій підсистеми є функціонально значущими; елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис. 7.4. їх позначено цифрами 1.1 – 4.1.5). Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми (рис. 7.4). Далі побудову «і/або» – «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за

тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їхнього досягнення (рис.7.5)

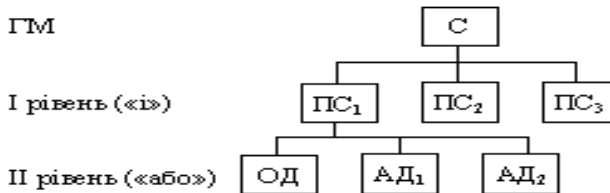


Рисунок 7.5 - Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «і/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках: якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування; якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця. Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацює і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 7.6. Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей. Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей I рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 — залучення інвестицій; 1.2 — одержання кредитів; 2.1 — придбання та налагодження устаткування;

3.1 — залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 — зміни в структурі організації тощо.

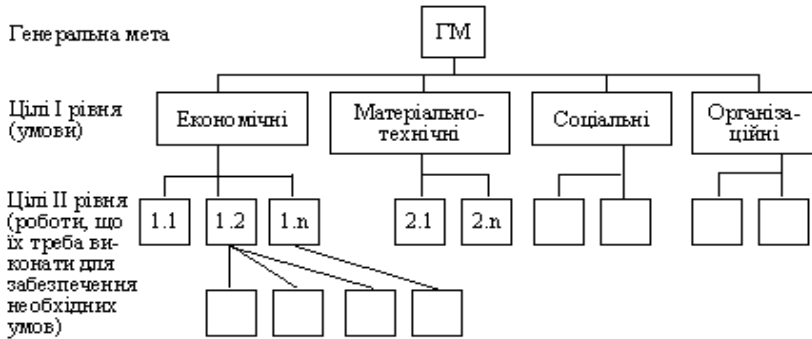


Рисунок 7.6 - Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців — підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками — встановити ефективну кооперацію між виконавцями. Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше — має плановий характер, друге — характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує.

Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління. Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності

підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Стратегічні цілі пов'язані з: реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією; конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством; інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку; внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей. Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх. Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванёв Д. Н. Управление инновационным циклом. — К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1975.
4. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М. Изд-во Моск. ун-та, 1995.
6. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М. МП «Сувенир», 1993.
7. Голубков Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982.
8. Добров Г. М. Прогнозирование науки и техники. — М.: Наука, 1977.
9. Евланов Л. Г. Основы теории принятия решений / Под ред. Е. М. Сергеева и др. Серия Экономика и управление (АНХ при СМ СССР). — М.: Экономика, 1984.
10. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. — М.: Политиздат, 1986.
11. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. М. — Центр исследований и статистики науки, 1998 — 586 с.
12. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. — К.: 1993.
13. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. С. 152 — 176.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
16. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. — М.: Внешторгиздат, 1993.
17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979. — С. 74.
18. Ру Д., Сульс Д. Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
19. Соболев С. Предпринимательство (начало бизнеса). — К., 1994.
20. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
21. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беяева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — С. 339.
22. Теория управления / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1985.

23. *Хенце Й.* Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.