

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Запорізький національний технічний університет

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова стратегія підприємств» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

2018

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова стратегія підприємств» для здобувачів вищої освіти **за освітнім ступенем «магістр»** денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл. І.Є.Андрющенко, – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 77с.

Укладач: д.е.н., професор Андрющенко І.Є,

Рецензент: перший проректор, д.е.н., професор
В. Г. Прушківський

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент С.В. Шарова

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фінанси, банківська справа
та страхування ”
Протокол № 1
від 27.08.2018р.

Рекомендовано
до видання НМК
факультету
Економіки
та управління
Протокол № 17
від 10.10. 2018 р.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Тема 1. Теоретичні основи розроблення фінансової стратегії підприємств</i>	5
<i>Тема 2. Основні етапи процесу розроблення фінансової стратегії</i>	19
<i>Тема 3. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства</i>	25
<i>Тема 4. Інвестиційна стратегія суб'єктів підприємництва</i>	33
<i>Тема 5. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств</i>	40
<i>Тема 6. Забезпечення фінансової стратегії підприємств</i>	50
<i>Етоди управління реалізації фінансової стратегії і контролю за її виконанням</i>	61
<i>Література</i>	73

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 для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», а також для всіх хто цікавиться проблемами та перспективами розвитку фінансового стратегічного управління підприємством.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

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 то що	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

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.

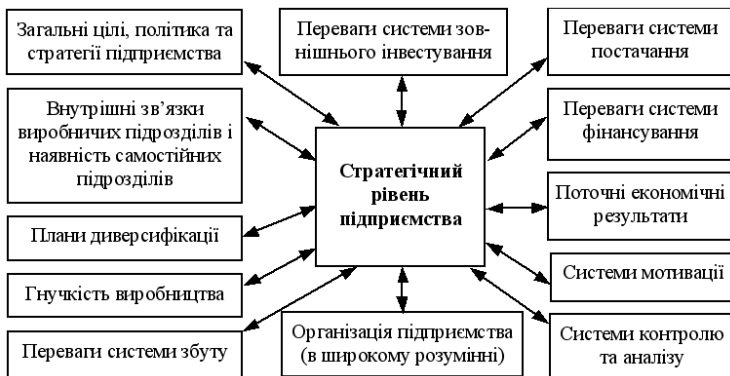


Рис. 1. 2. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, 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 переструктуровується 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.

1.3. Фінансове 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. 1.3.

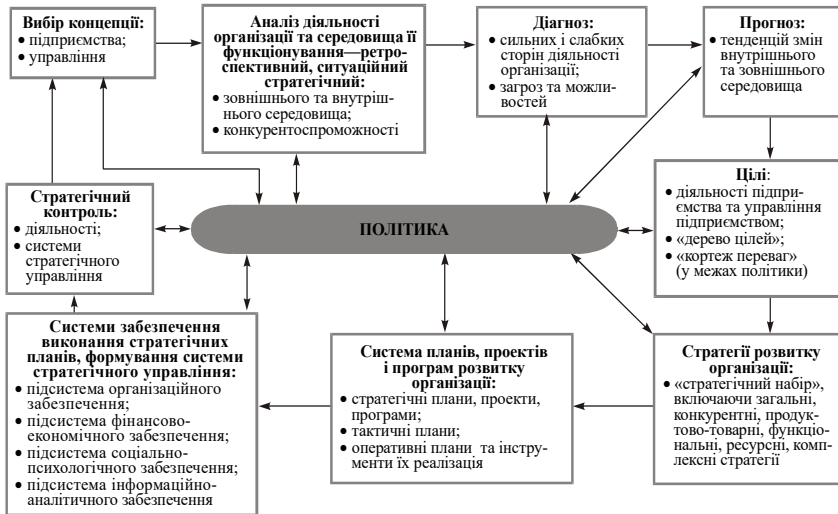


Рис. 1.3. Концептуальна схема фінансового стратегічного управління організацією

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

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 ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Сутність стратегії

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету

управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Обґрунтування стратегічної позиції підприємства: дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреби клієнтів; наявність можливості та період

впровадження необхідних нововведень різних типів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал та ін.

Таблиця 2.1

Послідовність формування стратегій підприємства

№ п/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та взаємозв'язок місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання стабілізації
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідовуватися

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії: орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності; передбачення

однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів; ототожнення стратегії й тактики діяльності; недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації; відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

2.2. Сутність стратегічного набору

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Вимоги до стратегічного набору: орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів; надійність, що передбачає всебічну обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Існуючий «стратегічний набір» містить елементи:

I. Зовнішнє середовище;

II. Внутрішнє середовище

III. Ситуаційний аналіз;

IV. Висновки щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічний набір

У. Розробка та оцінка стратегічних альтернатив
 УІ Формування стратегічного набору, адекватного новій ситуації
 час, зміни, досягнення певних орієнтирів тощо.

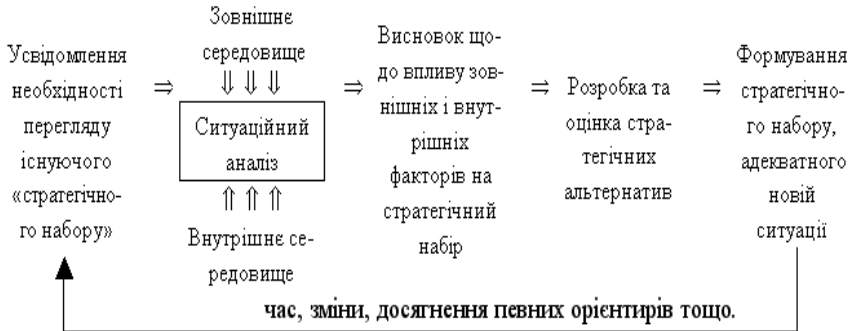


Рис. 2.1. Коригування стратегічного набору підприємства

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі.

Добре сформований стратегічний набір — той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій. Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.



Рис. 2.2. Ієрархія «стратегічного набору» акціонерного товариства

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

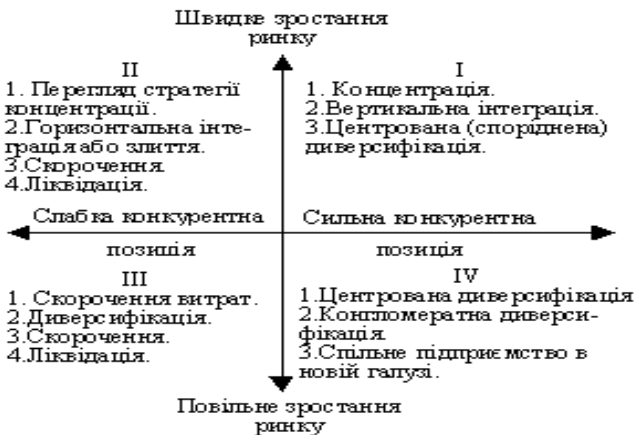


Рис. 2.3 .Матриця стратегічного набору залежно від конкурентної позиції .

2.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку.

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис.2.4).

Загальні стратегії: 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок: експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу); диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної); вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності; 2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства; модифікації продукції; 3) стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації); освоєння нових видів діяльності та ринків; 4) стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю»; 5) ліквідація: санація (розпродаж); процедура банкрутства; закриття; 6) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпровутових фірм).

Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у витрат (цін); диференціація; фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.



Рис. 2.4. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства [52]

Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування). У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, забезпечуючі, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відбиваються варіанти змін у середовищі та на підприємстві. Сутність стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 2.5) та в графічній формі.

Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують. Зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

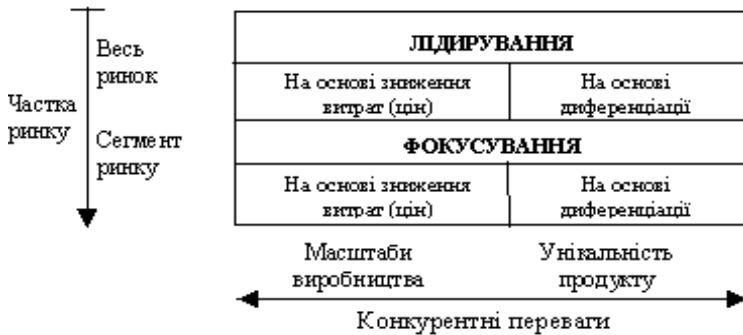
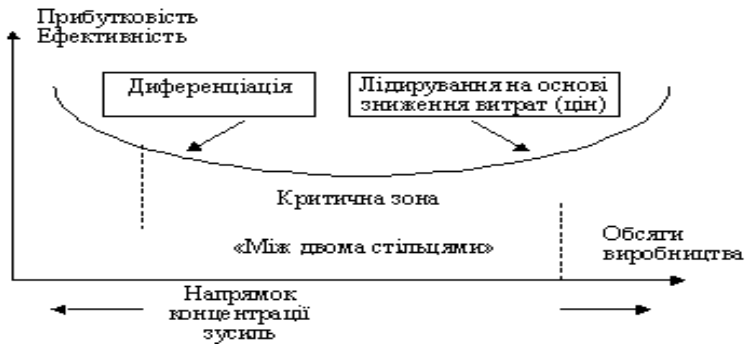


Рис.2.5. Загальноконкурентні стратегії М. Портера

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат цін». Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Перевагами стратегії, що розглядається, є: для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток; для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника.



Рису. 2.6 .Переваги конкурентних стратегій М. Портера

При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали; для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами.

Стратегія диференціації . За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Диференціація може проявлятися: у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо):

різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо); забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.); інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо); широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої); надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів); технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO); завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.); унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо). Перевагами диференціації є: для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника; для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти; для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості.

Стратегія фокусування. Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб. **Стратегія фокусування** — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на

зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку.

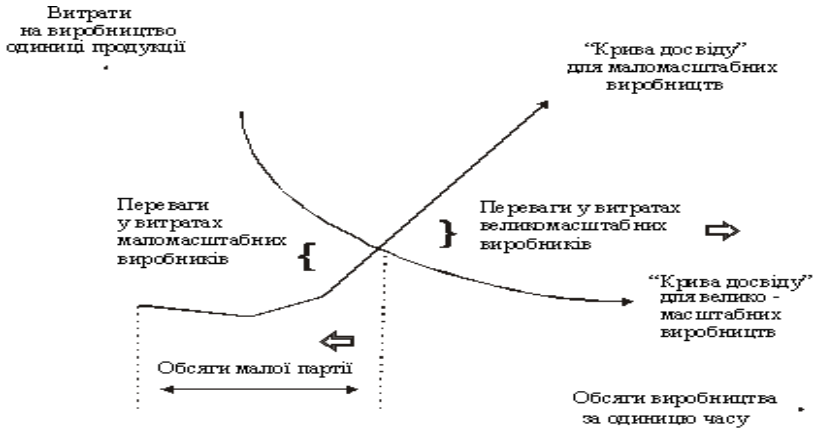


Рис. 2.7. Графічна інтерпретація переваг велико- та маломасштабного виробництва.

Стратегія фокусування пов’язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні: можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство; більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів; «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо; запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. 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. 3.1).

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини має виходити не менше двох гілок.

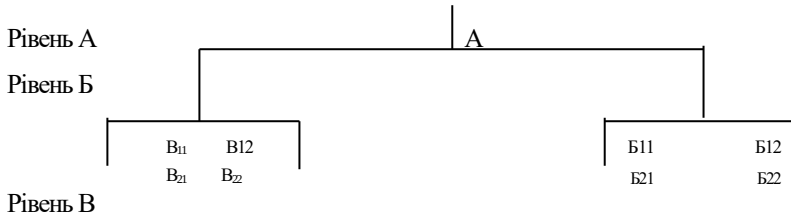


Рисунок 3.1 - Трьохрівнева система ієрархії "дерева цілей".

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 перехреснуватися 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.

Жюрі 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 надсилання 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.

3.2. 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:

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

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):

$$F_4 = (D_3 + D_2 + D_1)/3, \quad (3.2)$$

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:

$$F_{t+1} = \alpha \times D_t + (1 - \alpha) F_t, \quad (3.3)$$

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:

$$Y = a_0 + a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2, \quad (3.4)$$

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.

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

Z-рахунок Альтмана був запропонований 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:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (3.5)$$

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 3.1

**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 вибіркового 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:

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

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

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

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

x_4 - відсутність 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:

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

де k_1 - оборотний капітал / активи;
 k_2 - чистий прибуток / власний капітал;
 k_3 - виручка від реалізації / активи;
 k_4 - чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно моделі R визначається за критеріями, наведеними у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**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 4. ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

4.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

Реалізація стратегій, пов'язаних із зростанням чи навіть збереженням існуючих позицій на ринку, тісно пов'язана з інвестиційною діяльністю підприємства. Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту в першу чергу здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проект породжує.

Грошовий потік - це будь-який платіж, здійснений або отриманий (в економічній літературі іноді розрізняють „відтоки” і „притоки” грошових коштів, їх не варто плутати з такими бухгалтерським й категоріями як витрати і доходи).

У процесі аналізу звертають увагу на три найважливіші характеристики грошових потоків - величину, напрям і час. Головне завдання, яке вирішується при цьому, - це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проєктів і вибір серед них. оптимального.

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

Концепція *вартості грошей у часі* пояснюється тим, що гроші (гривні, долари, євро та ін.) коштують сьогодні більше, ніж у майбутньому. Можна виділити три головні причини цього явища:

- 1) гроші, які є в наявності сьогодні, можна інвестувати під проценти, внаслідок чого у майбутньому грошей стане більше;
- 2) купівельна спроможність грошей з часом зменшується через інфляцію;
- 3) не можна дути повністю впевненим, у тому, що в майбутньому гроші будуть отримані. У той же час, коли сьогодні гроші вже є „на руках” - це об'єктивна реальність.

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

Приведена (поточна) вартість - це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент. Так само, як грошові потоки, виражені у різних валютах, для порівняння потрібно перевести в одну базову валюту, так і платежі, здійснені або отримані в різний час, необхідно перерахувати у поточну вартість. При перерахунку валюти ми використовуємо обмінний курс, а при перерахунку грошових потоків - ставку дисконтування.

З погляду фінансів **ставка дисконтування** - це можлива вартість грошей при їх використанні в інвестиціях, що є альтернативою тій, яка розглядається. Наприклад, як ставка дисконтування може бути

використана процентна ставка на гарантовані державою облігації внутрішньої позики.

Процедура розрахунку приведеної вартості грошових потоків дещо ускладнюється необхідністю врахування складних відсотків. Якщо ми отримуємо доходи у вигляді відсотків по депозитних вкладах і не використовуємо їх на споживання, ці відсотки реінвестуються. Внаслідок цього в наступному періоді будуть нараховані „відсотки на відсотки”. Таким чином, *складні відсотки* - це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Позначимо грошові кошти, отримані в момент часу t , через CF_t , а ставку дисконтування, що застосовується до грошового потоку в момент t , через k_t . Тоді приведена (поточна) вартість цього грошового потоку (має позначення PV) розраховується за допомогою рівняння:

$$PV = CF_t / (1 + k_t)^t \quad (4.1)$$

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного і того ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути співставлені за величиною і додані. Додавання приведених вартостей дозволяє зробити загальну оцінку сукупності грошових потоків.

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

$$PV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + k_t)^t \quad (4.2)$$

При аналізі інвестиційних проєктів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховуються також початкові затрати (вкладення). Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (I_0) називається *чистою поточною (приведеною) вартістю*, яка позначається аббревіатурою NPV розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + k_t)^t - I_0 \quad (4.3)$$

Чиста поточна вартість є основним критерієм порівняння різних інвестицій. Якщо NPV інвестиції А більша, ніж NPV інвестиції В, то інвестиція А привабливіша для підприємства.

У стратегічному аналізі інвестицій важливо враховувати чутливість чистої приведеної вартості до зміни ставки дисконтування.

Майбутня вартість (позначається FV) - це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому. Формула розрахунку досить проста:

$$FV = PV (1 + r)^t \quad (4.4)$$

Замість ставки дисконтування k у наведеній формулі використовується процентна ставка r , а t - це кількість майбутніх періодів. Процентна ставка виконує ту ж саму функцію, що й ставка дисконтування. У багатьох випадках на практиці процентну ставку та ставку дисконтування не розрізняють і обмежуються одним терміном - доходність.

Під час визначення корпоративної стратегії розрахунок майбутньої вартості інвестицій є необхідною процедурою, але реальну користь цей розрахунок дає лише тоді, коли проводиться стратегічний аналіз за декількома можливими ставками доходності для кожного з альтернативних інвестиційних проектів.

Наприклад, компанія „Далекий світ” збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 100 тис. грн. у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- 1) облігації з терміном погашення 3 роки і відсотковою ставкою 12,5% (нарахування відсотків здійснюється в кінці року);
- 2) депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12% (нарахування відсотків здійснюється щосісячно).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

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

По-друге, необхідно вирішити проблему різної періодичності нарахування відсотків за альтернативними інвестиціями. Якщо варіант з придбанням облігацій дозволяє використовувати формулу PV без будь-яких додаткових умов, то депозит з щомісячним нарахуванням відсотків потребує дещо іншого розрахунку за формулою:

$$FV_m = PV (1 + r/m)^{m \times t} \quad (4.5)$$

У цій формулі символом m позначено кількість періодів у році, коли нараховуються відсотки. При щомісячному нарахуванні $m = 12$.

Отже, застосуємо формулу FV для визначення майбутньої вартості 100 тис. грн., вкладених на три роки в облігації, а формулу FV_m - для коштів, покладених на депозитний рахунок:

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

$$FV \text{ депозит} = 100000 \times (1 + 0.12/12)^{12 \times 3} = 143076,69 \text{ грн.}$$

Отже, майбутня вартість 100 тис. грн., інвестованих на три роки в облігації, буде меншою, ніж майбутня вартість аналогічної суми коштів, покладених на депозит у банку, незважаючи на те, що річна відсоткова ставка по облігаціях на 0,5% вища. Вибір на користь банківського депозиту обумовила частота нарахування складних відсотків.

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

4.2. Оцінка інвестиційних проектів з допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).

Серед показників оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності компаній, які протягом останніх років найчастіше згадувалися в економічній літературі і професійних періодичних виданнях, одним з найпопулярніших показник, який отримав назву економічна додана вартість (Economic Value Added - EVA).

На жаль, в Україні концепція EVA майже невідома. Це пояснюється тим, що EVA відносно недавно, приблизно на початку 1990-х років, почав застосовуватися багатьма корпораціями світу (для прикладу назовемо AT&T, Quaker Oats, Briggs&Stratton, Coca-Cola).

Показник EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки доходності, необхідної для того, щоб розрахуватися як з акціонерами, так і з кредиторами. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, та ефективно керувати грошовими потоками та структурою капіталу.

Показник EVA розраховується з допомогою такої формули:

$$EVA = NOPAT - K_w \times C, \quad (4.6)$$

де NOPAT (Net Operating Profits After Taxes) - чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

K_w - середньозважена вартість капіталу (іноді позначається як WACC);

C - вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями (окрім тим, за якими сплачуються відсотки).

EVA вважається індикатором якості стратегічних інвестиційних рішень: постійна додатня величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії чи окремого СГП, а від'ємна - про зменшення вартості.

У стратегічному управлінні критерій EVA застосовується у комбінації з такими поширеними інструментами стратегічного аналізу як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій та ін. Існує також можливість інтегрування EVA у фінансову перспективу BSC (рис. 4.1.), що дозволяє перетворити збалансовану систему показників у систему з чітко окресленим цільовим орієнтиром.

Дослідження, проведені протягом 90-х років, свідчать про те, що EVA забезпечує отримання кориснішої інформації щодо ефективності проведених у минулих періодах операцій, ніж облікові засоби вимірювання ефективності діяльності підприємства, такі як бухгалтерський прибуток, рентабельність капіталу або темпи зростання чистого прибутку у розрахунку на одну акцію.

Досить часто аналіз на основі показника EVA розглядається як альтернатива традиційному аналізу з допомогою NPV. Це означає, що ефективність будь-якого проекту, розрахована на основі EVA, повинна співпадати з ефективністю, розрахованою на основі NPV-аналізу. Співвідношення між цими показниками відображено у формулі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+r)^t} \quad (4.7)$$

В принципі, EVA майже ідентична категорії *залишкового доходу* (Residual Income - RI), яка була відома протягом багатьох десятиліть.

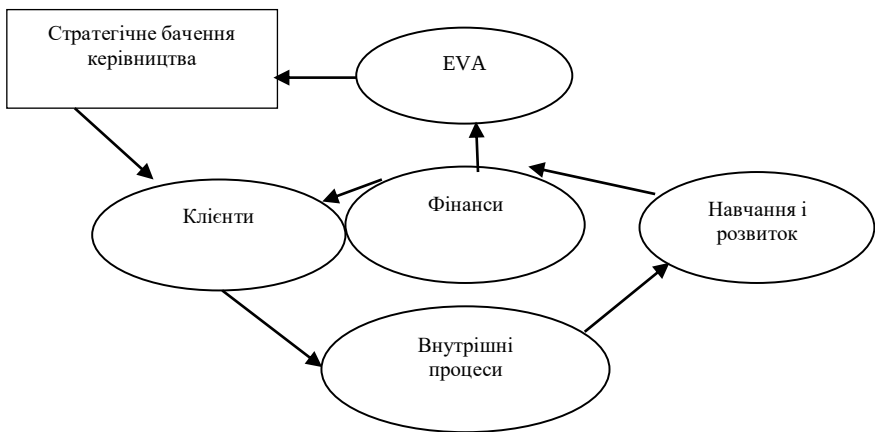


Рисунок 4.1 - Загальна схема інтегрування EVA у структуру BSC.

Важливою відмінністю є те, що при розрахунку EVA вносяться численні поправки до фінансової звітності. EVA виправляє існуючі у традиційній фінансовій звітності перекручення шляхом внесення більш ніж 150 поправок (на практиці таких виправлень може бути значно менше – 10-15). Переважно, вказані поправки вносяться для нівелювання загальної спрямованості традиційної фінансової звітності на інтереси інвестора (кредитора).

Наведемо перелік найістотніших коригувань прибутку і величини капіталу.

Капіталізовані нематеріальні активи. Частина нематеріальних активів (наприклад, НДПКР) забезпечують отримання вигід у майбутньому. Вартість таких активів для розрахунку EVA повинна капіталізуватися, а не списуватися на витрати. Отже, величина капіталу повинна бути відкоригована на величину капіталізованих нематеріальних активів (за мінусом нагромадженої амортизації). На величину амортизації повинна бути відкоригована величина NOPAT у періоді, що аналізується.

Відтерміновані податки. Загальна сума відтермінованих податків додається до величини капіталу. Для розрахунку NOPAT приріст суми відтермінованих податків також додається до прибутку періода, що аналізується.

Різноманітні резерви. (LIFO-резерв, резерв на сумнівну дебіторську заборгованість та ін.). Наприклад, LIFO-резерв показує різницю між оцінкою запасів за методом LIFO та оцінкою за методом FIFO. Метод LIFO, як правило, призводить до заниження вартості запасів, тому сума такого резерву включається у розрахунок вартості капіталу. Збільшення суми резерва за поточний період додають до суми прибутку для розрахунку величини NOPAT.

Амортизація гудвілу. При розрахунку EVA необхідно вимірювати дохід (у грошовому еквіваленті), який генерують кошти, вкладені у підприємство. Тому під час розрахунку величини капіталу до неї додається нагромаджена амортизація гудвілу, а під час розрахунку NOPAT - додається амортизація за період, що аналізується.

ТЕМА 5 СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Формування стратегії фінансової безпеки

Для більш чіткого розуміння поняття фінансової безпеки підприємства та його ролі необхідно звернути увагу на те, що фінансова безпека є частиною системи економічної безпеки. В конкретному випадку можна навіть зробити висновок про те, що фінансова безпека підприємства є частиною фінансової безпеки регіону, яка, у свою чергу, входить у фінансову безпеку держави. Наявність у складі економічної безпеки підприємства фінансової складової має суттєве методологічне і методичне значення. Поняття «фінансова безпека підприємства» має враховувати сутність фінансової безпеки держави, під якою розуміється такий стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю і якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання і населення.

Фінансова складова економічної безпеки підприємства визначається «як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, яке виражене у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління і використання основних та оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив її технологічного і фінансового розвитку».

Серед складових економічної безпеки також виділяє фінансову складову: про послаблення фінансової безпеки, як правильно стверджує він, свідчить зниження ліквідності, збільшення кредиторської та дебіторської заборгованостей, зниження фінансової усталеності тощо.

І.О. Бланк вважає під фінансовою безпекою підприємства «кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді». Є лише одна особливість фінансової безпеки, а саме, захист фінансових інтересів підприємства, і не включає таку характеристику як необхідність забезпечення збалансованості і якості системи фінансових інструментів, технологій і послуг.

Фінансова безпека визначає певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам

Дещо по-іншому можна сформулювати визначення фінансової безпеки підприємства, якщо скористатись підходом, викладеним у Законі України «Про основи національної безпеки України» [1]. При цьому фінансову безпеку підприємства слід розглядати як захищеність життєво важливих інтересів підприємства, за якої забезпечуються його сталий розвиток, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація реальних і потенційних загроз економічним інтересам.

На основі вищезазначеного, фінансова безпека підприємства – це такий його фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до

внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.

Умови забезпечення фінансової безпеки підприємства такі:

1. високий ступінь гармонізації й узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища та інтересами його персоналу;

2. наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію: фінансових інтересів, місії і завдань;

3. збалансованість і комплексність фінансових інструментів і технологій, які використовуються на підприємстві;

4. постійний і динамічний розвиток фінансової системи (підсистеми) підприємства.

Виходячи з усього вищесказаного, до понятійного апарату фінансової безпеки підприємства можна віднести такі основні категорії:

Об'єктом фінансової безпеки підприємства виступає фінансова діяльність підприємства, безпеку якої необхідно забезпечити (фінансова діяльність

– це процес, на який спрямовується функціонування підсистеми забезпечення фінансової безпеки).

Суб'єкти фінансової безпеки – це керівництво підприємства і його персонал незалежно від займаних посад і виконуваних обов'язків.

Предмет фінансової безпеки підприємства полягає у діяльності суб'єктів фінансової безпеки як реалізації принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів з забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки.

Основна мета забезпечення фінансової безпеки впливає із сутності фінансової безпеки підприємства і полягає у безперервному й сталому підтриманні такого стану фінансової діяльності, який характеризується збалансованістю і якістю всіх фінансових інструментів, технологій і фінансових послуг, які

використовуються підприємством, стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також – розвиток цієї системи.

Ризик виступає однією з форм небезпеки, а саме:

а) можлива небезпека невдачі дій, що вживаються, або самі дії, пов'язані із такою небезпекою;

б) існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови протидії реалізації цінностей, інтересів і цілей забезпечення безпеки; в) можливість, яка спричиняє чи може спричинити невдачі запланованих дій та погіршити становище підприємства або спричинити його банкрутство (фінансовий ризик безумовно пов'язаний з управлінням підприємством і прийняттям для підприємства кардинальних рішень: будь-яке управлінське рішення – це вже ризик його реалізації і наслідків).

Поняття «**загроза**» є близьким за суттю і рівнем впливу на об'єкт загрози до терміну «небезпека». Загроза виступає ще однією формою небезпеки, а саме:

1) як небезпека на стадії можливого переходу у дійсність, як наявна чи потенційна демонстрація готовності:

а) щодо суб'єктів господарської діяльності – одних суб'єктів завдати шкоду іншим;

б) щодо процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства;

2) існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови протидії забезпеченню безпеки (вона обмежується діями, які підкріплюють її, але не переростають у діяльність, безпосередньо спрямовану на її здійснення);

3) сукупність причин та умов, які створюють небезпеку інтересам суб'єкта.

Джерела небезпеки – це потенційна можливість порушення функціонування та розвитку об'єкта. Такими джерелами є умови і чинники, вплив яких на об'єкт має негативний характер, або це умови й чинники, які містять у собі і за певних умов самі по собі або у різній сукупності виявляють чи знаходять ворожі наміри, шкідливі властивості, деструктивну природу

В разі, коли рівень фінансової безпеки дуже низький або вона відсутня, на перший план виступає антикризове управління фінансовою діяльністю. Процес антикризового управління розпочинається тоді, коли на фінансову діяльність прямо діє сукупність певних загроз, але ще є можливість самостійно вийти з кризового стану. Під *антикризовим управлінням* розуміють систему управління підприємством, спрямовану на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Саме розробка і реалізація попереджувальних заходів у процесі антикризового управління є основою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Основною *метою обох видів управління (тобто антикризового і фінансовою безпекою)* є повернення підприємства до нормального стану фінансової діяльності. Отже, *об'єктом антикризового управління є кризовий фінансовий стан підприємства, об'єктом управління фінансовою безпекою – сукупність загроз і небезпек, які впливають на нього*

Індикатори або показники стану фінансової безпеки – це кількісні характеристики стану фінансової діяльності, відібрані для характеристики стану фінансової безпеки підприємства. Для останньої важливе значення мають як самі індикатори, що характеризують фінансовий стан, так і їхні порогові значення. Під *пороговими* значеннями індикаторів фінансової безпеки доцільно розуміти граничні величини, недотримання яких призводить до переходу фінансової безпеки з безпечного стану до небезпечного. Слід підкреслити, що за межами граничних значень індикаторів фінансової безпеки фінансова система підприємства втрачає спроможність до динамічного розвитку стає об'єктом, який втрачає свою ліквідність, тому їй загрожує банкрутство.

Методом забезпечення фінансової безпеки підприємства виступає спосіб її забезпечення. Метод передбачає наявність інструменту фінансової діяльності, яким є певне фінансове знаряддя (фінансова технологія), що використовується в процесі реалізації відповідного методу.

Виходячи із загального розуміння терміна, *принципом управління фінансовою безпекою підприємства* слід вважати

керівне положення, якого слід дотримуватися у процесі впливу на її стан.

До принципів управління фінансовою безпекою підприємства слід від- несити такі:

- первинність господарського законодавства під час забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- застосування програмно-цільового управління в забезпеченні фінансової безпеки підприємства;
- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії;
- інтегрованість підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою фінансового менеджменту;
- забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства (в особі його власників і керівництва), окремих його підрозділів і персоналу зайнятого на підприємстві;
- взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства;
- необхідність постійного моніторингу реальних і потенційних загроз фінансовій безпеці;
- відповідність заходів із забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії;
- координація між собою всіх вжитих заходів із забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;
- необхідність і своєчасність удосконалення системи фінансової безпеки підприємства;
- необхідність організаційного і методичного оформлення підсистеми управління фінансовою безпекою;
- мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Важливим кроком на шляху забезпечення фінансової безпеки підприємства є **розробка концепції фінансової безпеки**.

Концепція фінансової безпеки – це певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення за- гроз і системне розуміння шляхів їх

усунення. Концепція має включати шляхи виявлення й усунення загроз, принципи, які необхідно при цьому застосовувати, сукупність прогнозованих ситуацій зі станом фінансової безпеки, інструменти і технології, потрібні для цього, а також алгоритм забезпечення фінансової безпеки. Концепція як модель є основою для розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства можна визначити так: це науково-методичний інструмент (технологія), який включає визначення стратегічних фінансових цілей (у ви- гляді фінансових інтересів), вибір ефективних напрямів, форм і методів їх досягнення й механізм реагування на зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньому стані фінансової діяльності.

Основною метою такої стратегії має бути забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Базуючись на підході до визначення сутності і змісту національних фінансових інтересів, до основних рис *фінансових інтересів* підприємства можна віднести такі:

- фінансові інтереси підприємства є проявом, з одного боку економічних відносин підприємства, з іншого – суперечностей фінансової діяльності самого підприємства. У такому вигляді фінансові інтереси підприємства є носіями суперечностей фінансової діяльності і тому вони нерозривні між собою. Інтереси, як і суперечності, водночас є джерелами і рушіями розвитку фінансової діяльності підприємства і забезпечення його фінансової безпеки;

- фінансові інтереси підприємства породжені об'єктивною необхідністю повного забезпечення підприємства всіма видами фінансових ресурсів для здійснення ефективної комерційної (виробничої і маркетингової) діяльності. Фінансові інтереси на рівні підприємства – це відображення спільної думки власників, керівництва і персоналу підприємства, тобто є вираженням конкретних фінансових інтересів людей, які володіють або працюють на цьому підприємстві;

- структура фінансового інтересу підприємства містить об'єкт, тобто на що спрямований інтерес, і суб'єкт – хто конкретно

має цей інтерес;

фінансові інтереси проявляються у фінансовій діяльності підприємства і забезпечуються завдяки використанню певних фінансових інструментів (технологій);

- зміст фінансового інтересу підприємства поряд з основною метою його реалізації включає й засіб її досягнення, а саме, фінансовий інструмент як певну структуру тобто між цими структурними елементами фінансового інтересу існує діалектична єдність.

Слід підкреслити, що за нинішніх умов розвитку економіки України одномоментна реалізація фінансових інтересів підприємства є неможливою. Така реалізація може бути тільки послідовною, а її тривалість обумовлюється наявністю жорстких ресурсних обмежень і конкуренцією на ринку. Це вимагає визначення пріоритетних завдань і рішучих дій керівництва й персоналу підприємства у ході їх виконання.

Існує головна (первинна) об'єктивна суперечність між стратегією розвитку підприємства, включаючи його операційну діяльність, і можливостями його фінансового забезпечення. Дія цієї суперечності є рушієм фінансової безпеки підприємства.

Суб'єктами фінансових інтересів підприємства є: його власники, керівництво підприємства, персонал, тобто дотримується певна ієрархія фінансових інтересів підприємства. Загалом, фінансові інтереси є важливою складовою забезпечення розвитку підприємства й економічних відносин з оточуючим середовищем. Вони є об'єктивним виразом фінансової діяльності підприємства і провідною складовою економічних інтересів підприємства взагалі.

Реалізація фінансових інтересів тісно пов'язана із забезпеченням фінансової безпеки підприємства. По суті, реалізація фінансових інтересів підприємства і є змістом забезпечення його фінансової безпеки. Тому захист власних фінансових інтересів підприємства виступає найважливішою складовою забезпечення належного стану його фінансової безпеки.

Головний фінансовий інтерес підприємства у ринкових умовах – зростання його ринкової вартості та збільшення присутності на ринку

До основних фінансових інтересів підприємства можна

віднести:

- максимізацію прибутку;
- забезпеченість інвестиціями для розвитку підприємства, включаючи його фінансову систему і в її складі – підсистему забезпечення фінансової безпеки;
- забезпечення основним і оборотним капіталом для ефективного ведення комерційної діяльності;
- оптимізацію відрахувань до бюджету

На рівень фінансової діяльності підприємства і, відповідно, на стан його фінансової безпеки впливають:

- внутрішні чинники – рівень операційного і стратегічного фінансового менеджменту;
- зовнішні чинники – держава, ринок, конкуренція.



Рис. 5. 1. Класифікація фінансових інтересів з урахуванням різних критеріїв.

При цьому важливо визначитися, що більше впливає на рівень фінансової безпеки підприємства – внутрішні чи зовнішні чинники. Це залежить від багатьох умов і для цього потрібно проводити аналітичні дослідження. На кожному підприємстві набір чинників і рівень впливу на фінансову безпеку буде різним. Відсутність фінансової безпеки, а інколи і низький її рівень призводить до поглинання чи банкрутства підприємства.

Використовуючи підхід, викладений у, алгоритм практичної реалізації фінансових інтересів підприємства у вигляді методологічної схеми взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства може мати такий вигляд (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства

Теоретичну модель реалізації фінансових інтересів підприємства з урахуванням загроз фінансовій безпеці та економічної стратегії підприємства наведено на рис. 5.3.

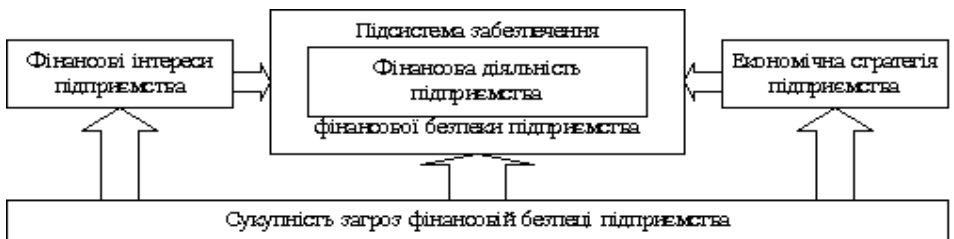


Рис. 5. 3. Теоретична модель реалізації фінансових інтересів підприємства

Основні завдання підсистеми управління фінансовою

безпекою підприємства такі:

- визначення пріоритетних фінансових інтересів підприємства і забезпечення їх коригування в разі необхідності;
 - створення ефективного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, умов оперативного реагування на загрози, їх своєчасного виявлення;
 - прогнозування тенденцій, які ведуть до порушення нормального функціонування фінансової системи підприємства та її розвитку;
 - встановлення причин і умов, які спричиняють фінансовий збиток і загрожують реалізації фінансових інтересів підприємства, порушенню нормального функціонування його фінансової системи;
 - своєчасне виявлення й усунення загроз фінансовій безпеці підприємства, зниження ризиків у його фінансовій діяльності;
 - забезпечення зацікавленості керівництва і персоналу в ефективній фінансовій діяльності підприємства;
 - забезпечення відповідності визначених місії і фінансової стратегії підприємства сукупності його пріоритетних інтересів;
 - забезпечення збалансованості фінансових інтересів окремих підрозділів і персоналу з пріоритетними фінансовими інтересами підприємства в цілому;
 - створення умов для максимально можливого відшкодування або локалізації завданого збитку неправомірними діями юридичних чи фізичних осіб;
 - проведення комплексу заходів із перевірки ділових партнерів даного підприємства;
- ефективне припинення зазіхань на фінансові ресурси з боку персоналу підприємства та його ділових партнерів.

При розробці і створенні *підсистеми управління фінансовою безпекою* підприємства доцільно дотримуватися таких вимог:

Підсистема управління фінансовою безпекою підприємства має функціонувати безперервно.

Підсистема повинна бути добре спланованою.

У межах певного підприємства має забезпечуватися не тільки функціональна самостійність цієї підсистеми, але й її інтегрованість до загальної системи управління підприємством.

У процесі утворення підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства необхідно чітко уявляти, що слід захищати тільки те, що є доцільним з фінансової точки зору.

ТЕМА 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

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. 5.1.).

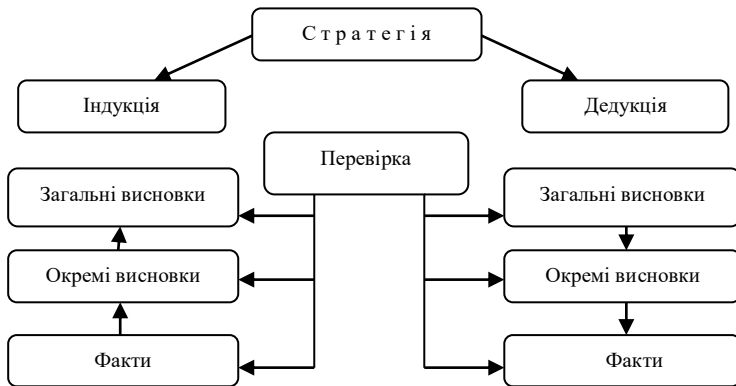


Рис. 6.1. Індукція і дедукція в процесі формування стратегій.

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 най ретельнішого 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) остаточної невизначеності не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз

діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточно невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, 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 проєктованої 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 позико отримувачів 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 дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ця операція є ключовою і, певною мірою, визначальною для підготовки проєктованих фінансових звітів у цілому - прогноз обсягу реалізації є виправною точкою для розрахунку показників звіту про фінансові результати та баланс.

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 проектований 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 проектованого 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 проектований 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 проектованому звіті про фінансові результати можуть не наводитися. Отже, проектований і звичайний звіти про фінансові результати далеко не ідентичні.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу у проектованому 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 проектований баланс майже завжди виявляється порушеним.

У випадку, якщо в проектованому 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 проектованому 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 проектованої фінансової звітності.

Прогнозування статей проектованої 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. Нециклічний 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. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ І КОНТРОЛЮ ЗА ЇЇ ВИКОНАННЯМ

7.1. 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 прогнозу. 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.

7.2. 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 конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної 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.

7.3. 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.

7.4. 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.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дращан 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., Сульє Д.* Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
19. *Соболь 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. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — С. 339.
22. Теория управления / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1985.
23. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.

