

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»
для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування» всіх форм навчання
ЧАСТИНА I

2018

Конспект лекцій з дисципліни «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ» для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання. Частина I/ Укладач В.Г. Бабенко-Левада, Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 70 с.

Укладач: В.Г.Бабенко-Левада, доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування», к.е.н.

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

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

Затверджено
на засіданні кафедри «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Протокол № 3 від 10.10.2018 р.

Затверджено
на засіданні Вченої ради ЕГП
Протокол № 10 від 10.10.2018 р.

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	5
	МОДУЛЬ I. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
ТЕМА 1	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
	1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу.	7
	1.2. Економічна стратегія як сукупність господарських та аналітичних дій.	9
	1.3. Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства.	13
	1.4. Методи прогнозування в стратегічному аналізі Питання для самоперевірки	18 23
ТЕМА 2	АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
	2.1 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.	24
	2.2 Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.	26
	2.3 Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.	26
	2.4 Стратегія управлінських рішень за результатами аналізу.	30
	2.5 Конкурентні переваги за М. Портером Питання для самоперевірки	31 36
ТЕМА 3.	НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ	37
	3.1 Класифікація і загальні принципи виробничих нормативів.	37
	3.2 Види фінансових та техніко-економічних нормативів та їх застосування у стратегічному аналізі.	40
	3.3 Оцінка нормативів цін. Питання для самоперевірки	42 44
ТЕМА 4.	КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ	46

	ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ	
4.1	<i>Загальні принципи класифікації та оцінки виробничих одиниць.</i>	46
4.2	<i>Узагальнення результатів економічної оцінки виробничих одиниць</i>	50
	<i>Питання для самоперевірки</i>	53
ТЕМА 5.	АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА	54
5.1	<i>Основні напрями комплексного аналізресурсного забезпечення підприємства.</i>	54
5.2	<i>Оцінка ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства.</i>	59
5.3	<i>Фінансові та інформаційні ресурси</i>	63
5.4	<i>Фактори ресурсозбереження, їхній вплив на позицію підприємства</i>	64
	<i>Питання для самоперевірки</i>	65
	<i>Рекомендована література</i>	68
	ЧАСТИНА II	

ПЕРЕДМОВА

Економічну стратегію підприємства визначають як генеральну програму дій, формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху. Стратегія виявляє пріоритетні напрями розвитку та ресурси для стягнення основної мети, зміцнення позицій підприємства на ринку зростання ефективності діяльності, досягання інших цілей.

В розробленні стратегії підприємства чільне місце займає стратегічний аналіз. Проведення стратегічного аналізу дає змогу дослідити умови і показники діяльності суб'єкта господарювання та, використовуючи створену в ході аналізу базу даних, визначити стратегію розвитку підприємства.

Дисципліна «Стратегічний аналіз» є варіативною для підготовки магістрів за фахом «Фінанси і кредит».

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

Основні завдання навчальної дисципліни:

- вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу на підприємстві, методів аналізу виробничої програми, фінансової програми та інвестицій, набуття навичок аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку;
- ознайомлення студентів з аналітичними методами дослідження середовища підприємства (організації);
- опанування ними основ стратегічної оцінки виробничої діяльності;
- вироблення в студентів навичок прогнозованої оцінки структури капіталу;
- набуття вмінь прозувати показники діяльності підприємства;
- оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних рішень.

Предметом дисципліни «Стратегічний аналіз» є поточна та перспективна виробнича і фінансово-господарська діяльність підприємства (суб'єкта господарювання), виражена впоказниках його історичної (ретроспективної) та прогнозованої звітності.

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

Вивчення дисципліни допоможе майбутнім магістрам з фінансів і кредиту орієнтуватися в ринкових умови господарювання та використовувати знання для розробки стратегічних програм.

МОДУЛЬ I. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу

- 1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу.***
- 1.2. Економічна стратегія як сукупність господарських та аналітичних дій.***
- 1.3. Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства.***
- 1.4. Методи групування об'єктів у стратегічному аналізі.***
- 1.5. Методи прогнозування в стратегічному аналізі.***

1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз - це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. В цілому, ***стратегія*** - це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити: Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?

Яка стратегія найкраща?

Дослідження проводяться у двох основних напрямках:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Перший напрям відноситься до макросередовища підприємства, а другий - до його мікро середовища. Ключові питання стратегічного аналізу наведені на рис. 1.1.

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу.

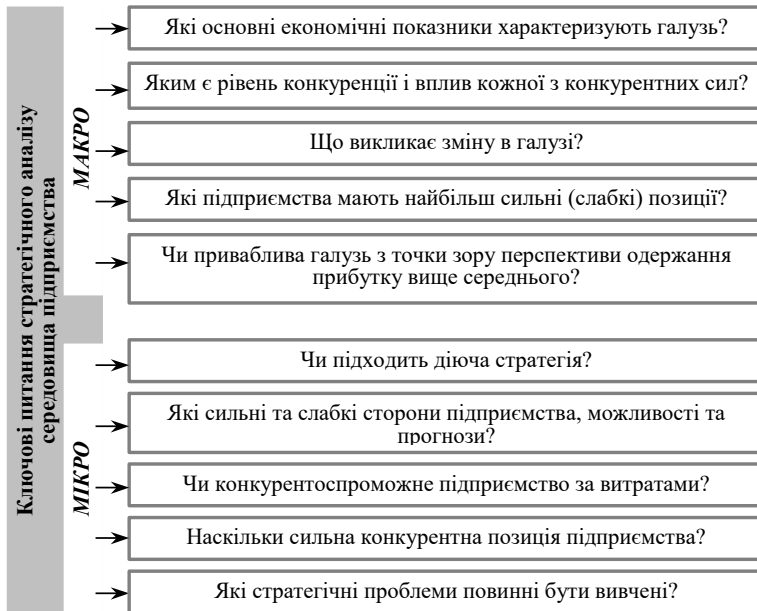


Рисунок.1.1. - Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікро середовища підприємства

Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть загибелі підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно

взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 1.3.

Менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку.

1.2. Економічна стратегія як сукупність господарських та аналітичних дій

Економічна стратегія - це система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього.

Стратегічне управління не відокремлене від системи управління підприємством у цілому. Цикл стратегічного управління передбачає довгостроковий період і включає в себе кілька циклів середньострокового управління, а останнє — кілька циклів короткострокового (поточного) управління. Це забезпечує безперервність реалізації стратегії. Задачі управління в процесі реалізації стратегії конкретизуються і передаються з контуру стратегічного управління в контури середньострокового і поточного управління, а також у виробництво.



Рисунок 1.2. - Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

Кінцевою метою будь-якого виробництва в ринкових умовах є створення товарів (надання послуг) для задоволення потреб споживачів.

Економічна стратегія підприємства в контурі поточного управління передбачає:

- організацію виробничої кооперації та науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;

- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталу.

Для виконання економічної стратегії підприємства необхідно всебічно вивчити процес виробництва.

Виробництво — це процес використання робочої сили і обладнання у поєднанні з природними ресурсами та матеріалами для виготовлення необхідних товарів і надання послуг. **Праця, капітал та природні ресурси** — це фактори виробничого процесу. **Товари і послуги** — продукти процесу виробництва.

Процес виробництва являє собою форму виробничого капіталу, пов'язану з двома іншими формами капіталу — грошовою та товарною і відповідно з двома стадіями його кругообігу. Але основою цього перетворення є виробництво, в процесі якого відбувається самозростання вартості капіталу підприємства. Важливими факторами ефективного управління кругообігом капіталу є аналіз і контроль витрат підприємства, калькуляції продукції. Аналіз собівартості продукції дає змогу виявити збиткові види продукції, з'ясувати причини таких збитків і прийняти відповідні рішення, наприклад зняти продукцію з виробництва; реорганізувати технологічний процес; внести зміни у конструкцію продукції; замінити упаковку тощо. Система контролю за витратами підприємства базується на порівнянні реальних витрат з прогнозними або нормативними за такими статтями, як матеріали, витрати на оплату праці, накладні витрати та інші.

Розглянемо суть витрат, калькуляції, обліку та їх місце в управлінні активами підприємства.

Витрати виробництва будь-якого підприємства класифікуються на змінні та постійні. Змінні або прямі витрати пов'язані з конкретними сегментами контролю, постійні — зі звітним періодом. Змінними витратами можна управляти за центрами відповідальності, тоді як постійні витрати або витрати періоду не пов'язані з конкретними сегментами господарської

діяльності і не можуть контролюватися ними. З метою посилення відповідальності, контролю за витратами доцільно планувати, обліковувати і контролювати їх за кожним продуктом у центрах відповідальності на рівні змінних витрат, а постійні витрати — на рівні структурних одиниць і підприємства в цілому. Такий метод обліку витрат називають *маржинальним*. Він дає змогу контролювати витрати і формувати звітність за сегментами підприємства, оцінювати діяльність кожного сегмента.

Менеджери різних рівнів підприємства використовують інформацію маржинального обліку та звітності в межах своєї компетенції. Менеджер з питань реалізації використовує інформацію щодо асортименту та кількості реалізованої продукції, керівник виробництва ретельно вивчає звітність кожної виробничої структури, менеджер з постачання ресурсів здійснює контроль за своєчасним надходженням сировини, матеріалів тощо, менеджер із загальних питань користується щомісячною звітністю про проведені операції, виконувані різними підрозділами підприємства. Керівники різного рівня потребують чіткого і докладного звіту, який відображав би внесок кожного сегмента діяльності в одержання прибутку за звітний період.

При маржинальному методі обліку витрат калькуляція собівартості здійснюється за змінними витратами, які є частиною витрат виробленої продукції. До початку калькуляції потрібно розмежувати витрати на постійні та змінні. Кожний вид змінних витрат надає керівництву підприємства більш контрольовану інформацію щодо витрат і тим самим допомагає збільшувати прибутковість окремо взятого продукту.

Аналіз калькуляції собівартості за змінними витратами може сприяти удосконаленню програми керівництва з одержання прибутку і поліпшити загальний економічний стан підприємства. Таким чином, маржинальний метод обліку та контролю витрат підприємства створює умови для оцінки виробництва за сегментами підприємства і надає інформацію про внесок кожного сегмента у формування прибутку підприємства.

Аналіз внесків сегментів підприємства в його господарську діяльність та визначення перспектив на майбутнє здійснюється за даними бухгалтерського обліку, який може надавати облікову інформацію за сегментами відповідальності та видами готової

продукції, робіт і послуг. Цьому сприяє нова система бухгалтерського обліку в Україні та План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій, який набрав чинності з 1 січня 2000 р. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» чітко класифікує витрати на змінні та постійні. Методологічні засади забезпечують умови для планування і обліку витрат відповідно до стратегії підприємства за сегментами відповідальності, видами продукції, робіт та послуг, дають можливість проаналізувати внесок сегментів у господарську діяльність підприємств.

Таким чином, маржинальна собівартість і маржинальний метод обліку витрат дають змогу пов'язати прямі змінні витрати з місцями їх виникнення і з центрами відповідальності, що сприяє посиленню контролю за раціональним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

1.3. Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства

Досліджуючи суть стратегічного аналізу потрібно звернути увагу на те, що цей термін так само як і деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління) було утворено від слова стратегія, що і перекладі з грецької означає, мистецтво генерала.

Отже, для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно зупинитися на тому, що таке стратегія і яке значення вона має для підприємства.

У Стародавній Греції стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. З часом термін стратегія почали застосовувати не тільки військові, а й політики та економісти. Наприкінці 60-х початок 70-х років ситуація дещо змінилася. Високий рівень конкуренції, який невпинно зростав змусив економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегія.

Стратегію почали вважати не лише правильне управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше практикувалася як план досягнення комплексу різноманітних дій.

У 80-90-х роках стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах з ринковою економікою.

Сучасне розуміння стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але вони мають різний зміст.

На думку Томпсона, *стратегія* – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Велесько: *стратегія* – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи. Карлоф: *стратегія* – це узагальнена модель дій необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Остер: *стратегія* – це зобов'язання діяти певним чином, таким і не інакшим.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед вітчизняних та зарубіжних економістів. Підвівши висновок можна сказати, що стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

У стратегічному аналізі використовується ряд загальнонаукових прийомів:

аналіз, аналогія, індукція, спостереження, планування, порівняння, моделювання,

синтез, системний аналіз, оцінка і класифікація.

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

1. Стратегічний аналіз макрооточення підприємства (аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, різноманітні методи сегментації, економічне моделювання);
2. Стратегічний аналіз безпосереднього оточення:
 - а) аналіз життєвого циклу;
 - б) якісні методи прогнозування;

- в) кластерний аналіз;
 - г) імітаційне моделювання;
 - д) методи експертних оцінок;
3. Стратегічний аналіз імітації:
- а) аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
 - б) аналіз вектора зростання;
 - в) оцінка стратегічних позицій;
 - г) матриця зростання;
 - д) аналіз життєвого циклу організації;
 - е) порівняльний аналіз “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”;
4. Стратегічний аналіз продукту:
- а) аналіз життєвого циклу продукту і стратегія маркетингу;
 - б) аналіз життєвого циклу продукту і конкуренція;
 - в) аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
 - г) аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
5. Стратегічний фінансовий аналіз:
- а) підготовка проєктованих фінансових звітів;
 - б) прогнозування за методом відсотку від продажу;
 - в) розрахунок фінансових коефіцієнтів;
 - г) діагностика банкрутства;
6. Стратегічний інвестиційний аналіз:
- а) чиста приведена вартість;
 - б) реальні опціони;
 - в) методи варіантного аналізу;
 - г) аналіз ризиків;
7. Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
- а) матриця вибору стратегії;
 - б) аналіз факторів ;
 - в) теорія ігор;
 - г) методи експертних оцінок;
 - д) методи сітьового аналізу.

В процесі проведення стратегічного аналізу середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів та вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке дослідження вітчизняних і

зарубіжних ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

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

Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається:

а) як виконання відповідної функції управління орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність;

б) як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне середовище підприємства, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована всебічна і своєчасна підтримка, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє;
- високий рівень невизначеності;
- глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовий і в певній мірі формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей можливих напрямів його розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

- у якому становищі перебуває підприємство зараз;
- в якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу;
- які існують шляхи досягнення багатого становища і якими способами його можна досягнути.

Виходячи з цього можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який повинен бути озброєний такими прийомами:

- прийом оцінки поточного становища підприємства;
- прийом прогнозування і планування показників діяльності підприємства;
- прийом альтернативного аналізу для підготовки рішень.

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

Етапи стратегічного аналізу:

- 1 –аналіз дії;
- 2 – аналіз можливостей;
- 3 –аналіз виконання;
- 4 –аналіз модернізації;
- 5 –аналіз досвіду.

I етапом цього процесу є аналіз дії нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість дії, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (II); пересвідчитись у реальності виконання стратегій за умови виникнення можливих перешкод, обмежень (III); розробити план модернізації стратегії у нестабільному ринковому середовищі (IV); здійснити остаточну оцінку враховуючи результати не лише віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (V) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час.

Отже, стратегічний аналіз – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Результатом стратегічного аналізу стає система моделі об'єкта та його оточення. Система моделі –це результат стратегічного аналізу, складається за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, при цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження з метою оцінки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив;
- стратегічний аналіз внутрішнього середовища – як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей.

1.4. Методи прогнозування в стратегічному аналізі

У практичній діяльності розрізняють прогноз і прогнозування. **Прогноз** — оцінка майбутньої діяльності, а **прогнозування** — це вид передбачення, оскільки ті, хто цим займається, отримують інформацію про майбутнє.

У системі управління соціально-економічними процесами суспільства, регулюванні підсумків та динаміки його розвитку, у забезпеченні нормального функціонування комерційних організацій особливе місце посідає прогнозування. Роль прогнозування зростає в умовах ринкової економіки. Це зумовлено двома важливими обставинами. По-перше, ринкова економіка, ринкове господарювання характеризуються постійними коливаннями кон'юнктури, що безпосередньо позначається на доходах кожного продавця і споживача товарів або послуг. Щоб уникнути значних, а іноді й непоправних помилок, треба оцінити можливі альтернативи агентів та конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому стратегічне прогнозування — необхідний елемент формування ринкової стратегії на будь-якому рівні господарювання — від індивідуального виробництва, комерційних організацій та їх асоціацій до суспільства в цілому. По-друге, при ринковому господарюванні стратегічне

прогнозування є основою для обґрунтування проектів довготермінових програм і планів. Це зумовлено тим, що численні процеси, що охоплюються відповідними програмами та планами, виступають як важливі елементи відтворення і мають надзвичайно високий ступінь невизначеності. Тому можливо лише прогнозувати їх динаміку та вплив на соціально-економічний розвиток.

Прогнозування — це найважливіша процедура стратегічного планування розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньо термінових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Під стратегічним прогнозом слід розуміти емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Стратегічне прогнозування виступає як важлива зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності підприємства. Воно виконує дві головні функції. Перша з них — передбачення (опису), друга, безпосередньо пов'язана з першою — розпоряджувальна, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності.

Функція передбачення полягає в описі можливих або бажаних перспектив об'єкта прогнозування в майбутньому.

Розпоряджувальна функція передбачає підготовку проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Процес і результати прогновної діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт із складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування — це використання прогнозів економічного і

соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, які забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який робиться прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляються на:

- макроекономічні та структурні;
- розвитку окремих комплексів економіки;
- галузеві та регіональні;
- діяльності господарюючих об'єктів, їх асоціацій, а

також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози:

- стратегічні;
- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові;
- оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик (параметрів) формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах; **оперативні** — призначені для виявлення можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на:

- пошукові;
- нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його

завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності — від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які в своїй роботі використовують різні методи.

Загальні методи прогнозування можна розподілити на такі групи:

- методи експертних оцінок;
- методи екстраполяції трендів;
- методи регресивного аналізу;
- методи економіко-математичного моделювання.

Методи екстраполяції трендів і методи регресивного аналізу об'єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Складні методи прогнозування використовуються в стратегічних оцінках у тому випадку, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

Метод експертних оцінок передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

- підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають *методом «мозкових атак»*, який являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть *методу Дельфі*, розробленого відомим експертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань.

Метод екстраполяції трендів базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх представлення як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

✓ виявлення і чітке формулювання проблеми в умовах невизначеності;

✓ вибір стратегії дослідження і розробок;

✓ точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти);

✓ виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

Інформаційний метод передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги — високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою частиною кожного методу прогнозування.

Питання для самоперевірки

1. Яке
місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства?
2. Розк
рийте сутність стратегічного аналізу.
3. Що
таке стратегія підприємства та які види стратегій ви знаєте?
4. Розк
рийте сутність та особливості стратегічних рішень на підприємстві. Наведіть приклади стратегічних рішень в управлінні діяльністю підприємства.
5. Які
Ви знаєте цільові орієнтири в діяльності підприємства? Що таке місія і навіщо слід визначати місію підприємства?
6. Нав
едіть приклади формування кредо, місії та корпоративної культури в діяльності українських підприємств.
7. Яка
класифікація цілей діяльності підприємства?
8. Чим
стратегічні цілі відрізняються від довгострокових?
9. Які
етапи стратегічного планування на підприємстві? Дайте характеристику етапів розробки стратегічних планів підприємства.
10. Що
таке середовище діяльності підприємства? Які його складові? Наведіть приклади.
11. Які
методи аналізу середовища Ви знаєте? Розкажіть про їх характерні особливості.
12. Сут
ність та етапи SWOT-аналізу як методу вивчення середовища.

13. Які Ви знаєте методи прогнозування у стратегічному аналізі? Дайте характеристику методам екстраполяції та експертним методам.
14. Що таке методи побудови сценаріїв? Які види побудови сценаріїв Ви знаєте?
15. Що становить інформаційну базу стратегічного аналізу та які існують проблеми її формування на українських підприємствах?
16. Які системи збирання інформації про середовище Ви знаєте?

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу

- 2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.*
- 2.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.*
- 2.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.*
- 2.4. Стратегія управлінських рішень за результатами аналізу.*
- 2.5. Конкурентні переваги за М. Портером*

2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

На відміну від аналізу, що проводиться з метою контролю за виконанням плану протягом року і який починають з вивчення окремих сторін діяльності господарства, аналіз для обґрунтування стратегії виробництва починають із загальної оцінки господарських результатів. Після цього послідовно вивчають ті економічні показники, які найбільшою мірою зумовили загальні результати. Це дає змогу раціональніше проводити стратегічний

аналіз, краще з'ясувати основні причини успіхів і недоліків, намітити заходи щодо поліпшення організації виробництва.

З метою виявлення причин відхилень загальних результатів діяльності підприємства, що аналізується, від показників середніх або інших підприємств комплексно вивчають показники прибутку, рівня виробництва товарної та валової продукції, собівартості, загальні показники використання матеріально-грошових і трудових ресурсів.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як зовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому. Аналіз зовнішнього середовища полягає в ідентифікації та аналізі зовнішніх можливостей та загроз, аналіз внутрішнього середовища – у аналізі сильних і слабких сторін підприємства.

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

Стратегічне значення для підприємства має концепція граничних витрат, оскільки дає змогу визначити витрати, величину яких підприємство може безпосередньо контролювати і які є для підприємства оптимальними. Граничні витрати характеризують той обсяг виробництва, перевищення якого зумовлює подорожчання виробництва.

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

- матриця Бостонської консалтингової групи „Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG);
- матриця „Привабливість галузі / позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey);
- матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

При раціональному веденні господарської діяльності повинні ефективно використовуватись усі виробничі ресурси, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою за способом функціонування у виробництві продукції. Аналіз ефективності використання ресурсів доцільно проводити за трьома групами ресурсів:

- знаряддя праці;
- предмети праці;
- праця.

У процесі складання стратегічних планів дані ретроспективного аналізу дають можливість керівництву і спеціалістам підприємства приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення економічної ефективності господарювання.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.

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

2.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі

Економічна діяльність підприємства породжує грошові розрахунки з різними контрагентами. У сучасних умовах грошовий потік повинен прогнозуватися на кожному підприємстві. Різні чинники впливають на оцінку грошових потоків, збільшуючи або зменшуючи їх вартість. Усе це викликає потребу в розрахункових алгоритмах і аналітичних моделях для визначення теперішньої та майбутньої вартості грошових потоків, породжених цінними паперами, інвестиціями й іншими видами фінансової діяльності.

Розрізняють такі грошові потоки:

- надходження коштів від контрагентів за реалізовану їм продукцію, виконані роботи і надані послуги, продані активи;
- витрати грошових коштів на оплату матеріальних чинників виробництва, оплату праці, комунальних послуг, купівлю акцій інших підприємств, погашення заборгованості кредиторам.

Полярний рух грошових коштів потребує кількісного вимірювання вартості грошей з урахуванням часу, зіставлення з попередніми періодами, керування ним з метою підтримки стабільної платоспроможності, виявлення потреби у збільшенні коштів підприємства і кредитах, що дає змогу керівництву одержувати грошові кошти на більш вигідних умовах, заздалегідь визначаючи розмір вільних коштів та можливості їхнього інвестування.

У сучасних умовах грошовий потік повинен прогнозуватися на кожному підприємстві. На розмір грошового потоку впливають податкове законодавство, методи нарахування амортизації активів, структура капіталу. Він складається з суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Потоки, носіями яких є грошові кошти, в ринкових умовах мають ціну і перебувають під впливом таких економічних чинників: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

Період часу свідчить про те, що визначений розмір грошового потоку з часом змінює свою вартість: сьогодні грошові

кошти дорожчі, ніж завтра. Це пояснюється тим, що сьогоднішні грошові кошти, віддані в кредит або інвестовані в іншу діяльність, породжують нові гроші у вигляді відсотку або прибутку, тоді як завтрашні гроші такої функції не мають.

Інфляція — загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей, зменшує вартість грошового потоку.

Ризик — невпевненість в майбутньому, сприяє зміні вартості грошового потоку: підвищення ризику викликає збільшення вартості грошового потоку, зниження ризику — зменшення його вартості.

Ліквідність — готовність грошових коштів до платежу, проявляється у тому, що власники грошових коштів віддають перевагу готівці перед її інвестуванням з надією на майбутні прибутки. Якщо вони погоджуються віддати перевагу інвестиціям, то тільки під майбутній високий відсоток, який виправдав би зростаючий ризик.

Розглянуті чинники впливають на оцінку грошових потоків, збільшуючи або зменшуючи їх вартість. Усе це викликає потребу в розрахункових алгоритмах і аналітичних моделях для визначення теперішньої та майбутньої вартості грошових потоків, породжених цінними паперами, інвестиціями і іншими видами фінансової діяльності.

ОЦІНКА МАЙБУТНЬОЇ ВАРТОСТІ

Майбутня вартість - вартість інвестованих в справу грошових коштів через визначений проміжок часу з урахуванням встановленої ставки відсотка. Вона визначається за такою формулою:

$$FV = P \cdot (1 + k)^n, \quad (2.1)$$

де FV — майбутня вартість;
 P — вартість грошей в даний момент;
 k — відсоткова ставка;
 n — кількість років (періодів).

Ця формула для розрахунку майбутньої вартості ґрунтується на складному відсотку, при якому сума прибутку щорічно (або в інші тимчасові періоди) приєднується до внеску й сама приносить відсоток.

Для розрахунку майбутньої вартості внеску, інвестиції, грошового потоку існує спеціальна таблиця. У ній підрахований чинник $(1+k)^n$ за визначену кількість періодів на одну грошову одиницю.

Для розрахунку майбутньої вартості з використанням даних таблиці застосовується формула:

$$FV = P \cdot (FVIF_{k, n}), \quad (2.2)$$

де FV — майбутня вартість;

P — вартість грошей в даний момент;

$FVIF_{k, n}$ — відсотковий чинник майбутньої вартості

ОЦІНКА ТЕПЕРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ

Теперішня вартість — це вартість на сьогодні майбутніх надходжень грошових коштів з поправкою на ризик. Теперішня вартість є основою для порівняння прибутковості різних інвестицій за певний період.

Отже, для порівняльного аналізу необхідно грошову вартість майбутніх надходжень, прибутків або грошових потоків скоригувати на ставку дисконту. Таким чином, дисконтування — процедура, за допомогою якої обчислюється сьогоднішнє значення будь-якої суми, яка може бути отримана в майбутньому. Дисконтна ставка використовується для розрахунку майбутніх платежів, щоб врахувати ризик і невпевненість, пов'язані з чинником часу. Із зростанням періоду часу збільшуються ставка дисконту та ставки капіталізації.

Теперішня вартість інвестиції в майбутньому обчислюється за формулою:

$$PV = FV / (1 + k)^n, \quad (2.3)$$

де PV — теперішня вартість;

FV — майбутня вартість грошового потоку;

k — відсоткова ставка;
 n — кількість років (періодів).

Ця залежність характеризує вплив на вартість грошового потоку чинника часу.

Теперішню вартість майбутнього прибутку, грошового потоку можна визначити, користуючись ставками дисконту таблиці «Теперішня вартість однієї грошової одиниці».

$$PV = FV \cdot (PVIF_{k,n}), \quad (2.4)$$

де PV — теперішня вартість майбутніх надходжень;

FV — майбутня вартість;

$PVIF_{k,n}$ — відсотковий чинник (дисконтна ставка) теперішньої вартості однієї грошової одиниці.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що для керування фінансовою діяльністю підприємства необхідно постійно визначати теперішню вартість грошового потоку і майбутню вартість з урахуванням відсоткових платежів. Таким чином, за допомогою фінансових розрахунків, знаючи теперішню вартість грошових потоків, можна визначити майбутні прибутки, і, навпаки, знання майбутніх надходжень грошових прибутків допомагає визначити їх теперішню вартість.

ОЦІНКА АНУЇТЕТІВ

Ануїтет, або довгострокова фінансова рента — це рівновеликі платежі або надходження, здійснювані за рівні проміжки часу протягом певного періоду часу. Кожний окремий платіж, кожне окреме надходження, що входять до складу ануїтету, є його членами.

Ануїтетні платежі і надходження можуть бути річними, піврічними, щоквартальними і щомісячними. До ануїтетів відносяться щомісячні платежі за заставою під нерухомість, орендні платежі, періодичне погашення позик, внески зі страхування тощо.

Ануїтети класифікуються на майбутні і теперішні. Відповідно розрізняють майбутню і теперішню вартості ануїтетів. Розглянемо алгоритми їх розрахунків.

2.4. Стратегія управлінських рішень за результатами аналізу

Економічний аналіз, методика проведення якого розглянута у попередніх розділах, являє собою один з важливих засобів оцінки досягнутих господарських результатів і вивчення впливу на них окремих факторів, а також виявлення основних шляхів поліпшення організації ведення господарства. З метою пошуку додаткових резервів підвищення ефективності виробництва економічні показники господарства, що аналізується, порівнюються з кращими та середніми даними господарств. Разом з тим у багатьох випадках виникає необхідність порівняння досягнутих господарством показників з даними за попередній рік або за 3 - 5 років господарювання, розрахунковими нормативами тощо.

Заключним важливим етапом економічного аналізу є розробка заходів, спрямованих на усунення недоліків і використання виявлених резервів подальшого зміцнення економіки господарства. Першочерговим завданням щодо цього є економічне обґрунтування виробничої програми господарства на наступний рік. Мета такого обґрунтування — підвищення економічної ефективності ведення господарства. Після того як складено план, у завдання аналізу входить оцінка передбаченого в плані рівня виробництва, а також перевірка обґрунтованості й реальності виконання планових показників. Аналіз змісту планів господарства має важливе значення для наступного внутрішньогосподарського аналізу їх виконання, при якому основним критерієм для порівняння стають планові показники.

У процесі складання плану дані попереднього аналізу дають можливість керівництву і спеціалістам господарства прийняти ряд управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності господарювання. При цьому треба дотримуватись певної послідовності розробки й прийняття рішень.

2.5. Конкурентні переваги за М. Портером

1. Лідирування на основі зниження витрат (цін) - це агресивна внутрішня стратегія, направлена на досягнення ефективності виробництва і контроль над витратами.

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

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Йдеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами та орієнтацію на завоювання на цій основі більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію [12]. Водночас низький рівень собівартості не обов'язково означає найнижчий рівень цін в галузі. Продукція підприємства-лідера може реалізовуватись за середньогалузевими цінами, що забезпечує виробникові надприбуток, який може бути вкладений у подальший розвиток виробництва.

Низький рівень витрат підприємства-лідера забезпечується завдяки оптимальним розмірам підприємствам, використанню технологічних переваг великомасштабного виробництва, ресурсозбереженню, високій продуктивності праці, здійсненню контролю над постійними витратами, недопущенню необґрунтованого розширення асортименту. Однак, це не означає технічну відсталість підприємства чи низьку якість його продукції - навпаки, підприємство-лідер здійснює інвестиції в сучасне високопродуктивне обладнання, відслідковує технічні новинки, здійснює оптимізацію та раціоналізацію виробництва, що дозволяє йому користуватися перевагами від масштабів.

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

Використання стратегії лідерства дає змогу отримати ряд переваг у протидії п'яти силам конкуренції М. Портера:

- ком панія-лідер може вести наступальну цінову політику;
- кра щий захист від диктату крупних постачальників, якщо джерело переваг — внутрішня ефективність;
- кру пні покупці рідко можуть збити ціну нижче рівня виживання;

— низ

ькі ціни - додатковий бар'єр входу в галузь;

— ком

панія-лідер за допомогою низьких цін може відгородити себе від товарів-замінників.

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

В сьогоденних умовах в чистому вигляді дана стратегія практично не може бути застосована, оскільки досить складно знайти ринок або галузь, де товари були б уніфікованими, стандартизованими, тобто не мали б якісних відмінностей. Але лідирування у зниженні витрат може бути стратегічним орієнтиром для сировинних галузей та ринків нафти, лісу, інших природних ресурсів.

Стратегія диференціації - направлена на виробництво особливої продукції, яка є модифікацією основного виробу та призначена для споживачів, що їх не задовольняє стандартна продукція і які готові платити за унікальність.

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

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

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

Саме завдяки стратегії диференціації на сучасному ринку існує розмаїття практично всіх товарів. Разом з тим ця стратегія створює низку переваг її використання і для виробників:

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

- по-друге, затрати при диференціації мають другорядну роль, тому що, хоч собівартість виробництва продукції і зростає (порівняно зі стандартною), затрати компенсуються встановленням більш високої ціни. У випадку вдалої диференціації, тобто визнання цінності продукції споживачем, він готовий платити за її унікальність і витрати окупаються. Вдала диференціація — шлях отримання прибутків вище середньої галузевої о рівня, оскільки прихильність покупців специфічним характеристикам продукту, послуги або торговій марці знижує їх чутливість до ціни. Недоліками даної стратегії можуть бути:

- небезпека імітації (підробки) характерна для багатьох виробництв, особливо з відомими торговими марками. Полягає у втраті іміджу, частини ринку, доходу. Імітація тим більше небезпечна, що часто споживачі свідомі того, що купують підробку, але їх приваблює значно нижча ціна. Засобом боротьби з імітацією є захищеність патентами, ліцензіями, правовий захист;

- диференціація може виявитись невдалою, якщо підвищена ціна не покриває видатків на відмінні характеристики товару, а споживачі нададуть перевагу іншій або стандартизованій продукції.

Виділяють наступні *чотири типи диференціації*.

Товарна (продуктова) диференціація — це пропозиція продукції з характеристиками чи дизайном кращим, ніж у конкурентів. Якщо основною продукцією підприємства є надання послуг, наприклад, з

перевезень, тоді основою товарної диференціації буде надання унікальних, диференційованих послуг.

Сервісна диференціація - це пропозиція різноманітних, більш високого, порівняно з конкурентами, рівня послуг, що супутні основній продукції. До таких супутніх послуг належать: установка та монтаж обладнання, навчання та консультації клієнтів, гарантійне обслуговування та ремонт, строковість та надійність, висока якість доставки, збереженість товарного вигляду вантажів.

Диференціація персоналу - це найм та тренінг персоналу, що здійснює свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів. Широко застосовується разом із сервісною диференціацією, у сфері послуг.

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

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

Практичні напрямки фокусування - це або більш глибока диференціація продукції, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується, або одночасне досягнення і того, й іншого. Тобто закономірності ті самі, що і для ринку взагалі.

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

Причиною вибору такої стратегії може бути відсутність або нестача ресурсів, або важливіша - посилення бар'єрів входу в галузь чи на ринок. Така стратегія притаманна невеликим підприємствам; для крупних підприємств нішева орієнтація не характерна, оскільки в ніші обмежений потенціал бізнесу і прибутку.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін (витрат) складається ситуація, коли на конкурентному сегменті невелике підприємство досягає нижчого рівня витрат і цін порівняно з крупним підприємством. Ніша захищає невеликі підприємства від конкуренції з крупними, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, яке обрало цей тип фокусування, все ближче наближатись до майже індивідуального виготовлення окремих замовлень, що не під силу великим підприємствам.

Стратегія фокусування доцільна за таких умов:

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

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

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

Однак, в працях сучасних маркетологів та спеціалістів з розвитку бізнесу зустрічаються інші підходи до утворення конкурентних пере-ваг, такі як стратегія першопрохідця, або раннього виходу на ринок (фірма першою пропонує на ринку оригінальний товар або послугу) або стратегія оптимальних витрат (стратегія направлена на досягнення високої якості, унікальних характеристик продукції та одночасної мінімізації витрат). Досвід успішно працюючих фірм, зокрема японських, підтверджує можливість поєднання стратегій диференціації та лідерства у зниженні витрат.

Питання для самоперевірки

1. Що
таке системний підхід до діяльності підприємства?
2. Які
принципи системного підходу Ви знаєте?
3. Що
таке діагностичний підхід та які методи діагностики Ви знаєте?
4. Що
розуміють під проблемою підприємства? Які існують типи проблем підприємства?
5. В
чому сутність підходу М. Портера до діагностики діяльності підприємства?
6. Які
ви знаєте підходи до аналізу діяльності підприємства, розроблені фірмою МакКінсі?
7. Які
основні показники характеризують досягнутий рівень розвитку підприємства?
8. Що
розуміють під конкурентоспроможністю? Які аспекти вивчення конкурентоспроможності Ви знаєте? Що таке показники і параметри конкурентоспроможності?
9. Які
методи визначення конкурентоспроможності Вам відомі?

10. Які джерела утворення конкурентних переваг виділені М. Портером? Дайте характеристику основних конкурентних стратегій за М. Портером.
11. Які висновки можна зробити на основі аналізу частки ринку підприємства?

ТЕМА 3. НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

План викладу і засвоєння матеріалу

3.1 Класифікація і загальні принципи виробничих нормативів.

3.2 Види фінансових та техніко-економічних нормативів та їх застосування у стратегічному аналізі.

3.3 Оцінка нормативів цін.

3.1 Класифікація і загальні принципи виробничих нормативів.

Для вирішення стратегічних організаційно-господарських питань у майбутньому періоді керівництву підприємства, необхідні аналітичні методи, якими можна користуватись для покращення ведення господарства і збільшення прибутків. В економічній літературі і на практиці виділяються два таких методи:

- економічна оцінка виробничої одиниці
- бюджетний аналіз виробничої діяльності господарства.

Перший метод може використовуватись для того, щоб оцінити продуктивність окремої виробничої одиниці. За допомогою другого методу аналізують всю виробничу діяльність підприємства. Користь, яку можна одержати за допомогою економічної оцінки виробничої одиниці або бюджетного аналізу господарської діяльності, полягає в більш правильному вирішенні ведення господарства у порівнянні з рішеннями, які могли бути прийняті

без такого аналізу. Однак ефективність зазначених методів аналізу залежить від порядку вибору або розробки обґрунтованих нормативів, на основі яких аналізується стратегія виробничої діяльності господарства.

Порядок вибору нормативів повинен відповідати чотирьом важливим умовам.

- ⇒ Економічні принципи мають зумовлювати зміст аналізу і знаходити чітке відображення в його результатах.
- ⇒ Всі нормативи повинні по можливості точно відображати сукупність матеріальних, економічних або суспільно-правових факторів в їх конкретному відношенні до окремого господарства.
- ⇒ Нормативи, особливо нормативи "затрати — випуск продукції", повинні взаємно погоджуватись і відповідати один одному.
- ⇒ 4. Нормативи слід підбирати або розробляти з достатнім ступенем конкретності та гарантії того, що кінцеві результати забезпечать достатнє уявлення про внутрішні матеріальні та економічні зв'язки галузі або господарства в цілому.

Аналітик, що займається аналізом, повинен сам підібрати або розробити нормативи, які відображають умови їх впливу на виробництво. Лише в цьому випадку аналіз покаже, який прибуток забезпечить, наприклад, вирощування пшениці на відповідному полі, при нормальних витратах посівного матеріалу, добрив, механічної тяги, праці та інших витрат, якими будуть урожайність культури і ціни як на елементи витрат, так і на продукцію протягом планового періоду.

Для одержання надійних аналітичних результатів важливо мати більш-менш точні нормативи, які б відображали реальні умови виробництва. Помилки в цінах або інших нормативних даних дадуть можливість правильно відповісти на питання аналізу. Якщо такі помилки будуть невинувато великими, вони призведуть до необґрунтованих рішень. Тому важливо, щоб спеціалісти по вибору й розробці нормативів були особливо уважними. Щоб передбачити найбільш точні результати, нормативи мають відповідати обов'язковій вимозі аналізу: точно й вичерпно відображати всі умови, що впливають на діяльність господарства.

Аналіз як окремої виробничої одиниці, так і в цілому господарства або одного його підрозділу чи галузі повинен дати

змогу точно визначити вплив природних умов, виробничих ресурсів, рівня управління господарством, економічні умови та всі інші фактори, що стосуються діяльності господарства, суспільного й правового порядку. Однак абсолютна точність може не ставитись, як і реально не ставиться за мету при проведенні зазначених вище видів аналізу. Разом з тим все ж важливо приймати всі зусилля до того, щоб звести до мінімуму помилки при виборі нормативів і провести ретельну їх оцінку з тим, щоб визначити погрішності, що залишаються невирішеними.

При виборі або розробці нормативів для аналізу господарства необхідно багато фактичних даних. Особливо складною справою є вибір або розробка нормативів затрат, які широко коливаються залежно від видів затрат, галузей і характеристики виробничих ресурсів. Зокрема, ці нормативи обґрунтовуються з урахуванням поділу витрат або послуг на такі види:

- що пов'язані переважно з постійними витратами: наприклад
- що пов'язані як з постійними, так і зі змінними елементами
- що пов'язані зі змінними елементами витрат

Нормативи повинні відображати особливості виробничих ресурсів господарства.

Нормативи повинні відповідати умовам виробництва. Однією з них є відповідність нормативів знанням і діловим якостям виконавців стратегії діяльності господарства.

Оцінка ділових якостей управління всім господарством або окремим його підрозділом чи галуззю — справа складна. Найдоцільнішим показником ділових якостей керівника є відомості про прийняті ним у минулому економічно обґрунтовані рішення, застосовані прийоми і способи аналізу в окремих складних випадках, наскільки ефективно проводились господарські рішення в життя та які фінансові результати одержані.

При прийнятті рішень зустрічаються деякі складності: через обмеженість резервів оборотних коштів. У господарстві не достатньо наявних грошей, щоб закупити матеріали або укласти контракти з підрядчиками тощо. Тому нормативи витрат повинні встановлюватись у межах фінансових можливостей господарства.

3.2 Види фінансових та техніко-економічних нормативів та їх застосування у стратегічному аналізі.

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

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

Раціональна організація нормативної бази підприємства будується на наступних головних принципах:

- комплексне охоплення нормуванням усіх сфер діяльності підприємства і відповідно всіх розділів стратегічного і поточного планів;
- методична єдність формування норм і нормативів за рівнями управління (дільниця, цех, завод), за періодами (місяць, рік) і відповідно забезпечення їх агрегування і дезагрегування;
- забезпечення обґрунтованості норм і нормативів на основі застосування належних методів їхнього обчислення, своєчасного поновлення і коригування;

• організація ефективної системи формування і використання норм і нормативів: оформлення, зберігання, пошук, оновлення тощо.

Норми і нормативи класифікують за певними ознаками, що дає змогу внести певну систему в їх різноманітність. До таких ознак передусім належать: вид нормованих ресурсів, термін дії норм, ступінь їх агрегування і метод розробки.

Слід відзначити, що в стратегічному аналізі досить поширеним є використання економічних норм. Є два принципи групування економічних норм і нормативів. Перший — виходячи з основних елементів процесу праці, другий - по місцю в загальній системі стратегічного управління. Згідно з першим принципом розподілу визначено 5 груп: норми витрат живої праці у процесі виробництва, норми витрат предметів праці, норми використання засобів праці, норми і нормативи в будівництві (капіталовкладень), нормативи ефективності. Якщо за принцип групування економічних норм і нормативів прийняти їх місце в загальній системі розробки стратегічного розвитку, то всі нормативні показники можна згрупувати наступним чином:

- ✓ забезпеченість виробництва основними і оборотними фондами, матеріалами, енергією, трудовими ресурсами;
- ✓ капітальні вкладення і освоєння проектних потужностей;
- ✓ витрата і запаси сировини і матеріалів;
- ✓ потреба в устаткуванні (машинах) і його їх використання;
- ✓ продуктивність (витрати) праці і оплата праці;
- ✓ грошові витрати;
- ✓ економічна оцінка;
- ✓ терміни і періодичність;
- ✓ надбавки (приріст), втрати, відрахування, нарахування;
- ✓ структура (координація відносин) об'єктів або елементів;
- ✓ якість виробів (продукції) і робіт;
- ✓ конкурентоспроможність підприємства;
- ✓ показники результативності бізнесу;
- ✓ показники оцінки зовнішніх і внутрішніх сфер діяльності підприємства;
- ✓ норми і нормативи, обумовлені діючим законодавством.

3.3 Оцінка нормативів цін.

В умовах ринку для ефективної виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та інших формувань дуже великого значення набуває вирішення питання про ціни. Ціна — це грошова сума, яка береться за товар при його продажу. Ціни тісно взаємопов'язані зі змінними затратами на виробництво, виходом продукції, зумовлюють рентабельність господарства, його життєздатність і фінансову стабільність. Правильна або помилкова цінова політика базується на аналізі цін і, як правило, зберігає свою силу на тривалий період часу. Тому разом з нормативами "затрати — випуск" господарники повинні користуватись і обґрунтованими нормативами цін.

Нормативи цін мають бути нормативами, які очікуються в майбутньому періоді. Єдиним надійним засобом, на який керівництво господарством може розраховувати, щоб забезпечити відповідні ціни в майбутньому, є укладення попередніх контрактів. Однак завчасне передбачення продажних цін подібним чином для господарств обмежене. Таку можливість мають в основному виробники тих видів продукції, ціна на які регулюється державою або іншими споживачами (зерно, цукрові буряки, овочі, молоко та деякі інші). Ціни на продукцію, що реалізується на ринку, складаються в умовах конкуренції між товаровиробниками.

Для передбачення очікуваних у майбутньому цін існує багато методів аналізу ціноутворення. Серед них математичні методи аналізу цін, які являють собою формальні методи оцінки. Однак в умовах господарства використання цих методів обмежено тим, що управлінці не завжди мають необхідну професійну підготовку, відповідні технічні засоби, а головне, невпевнені у кінцевих результатах аналізу. Вони користуються відповідними аналізами цін, які проведені іншими організаціями чи установами, і частіше для довідки, ніж для практичного використання.

Визначають очікувані ціни на майбутнє з різним ступенем продуманого й свідомого тлумачення. Одні покладаються головним чином на інтуїцію, інші серйозно й поглиблено обмірковують і навіть аналізують цю проблему. Останні з метою обґрунтування своїх передбачень цін можуть широко

користуватись виробничою і ринковою статистикою та іншими економічними даними і дослідженнями.

В економічній літературі називають 8 прийомів прогнозування майбутніх цін:

- передбачити, що нинішні ціни збережуться або повторяться;
- визначити очікувані ціни із переліку минулих цін або інших джерел;
- передбачити, що ціни минулого періоду на деякі продукти повторяться або будуть змінюватись протилежному напрямку;
- використати середні ціни за минулий період (просту середньоарифметичну або медіану);
- поширити на майбутнє тенденцію зміни цін, що мала місце в минулому, з відповідними корективами або без них;
- прийняти за базу майбутньої ціни деякі послідовності економічних даних, таких як індексний ряд або комбінацію подібних рядів;
- використати неформальний аналіз, включаючи різні вищезазначені методи плюс оцінку факторів, що визначають ціни та їх можливий вплив;
- прийняти й використати оцінки, які підготовлені експертами по цінах чи спеціалістами з економічного прогнозування.

Реальні або максимально наближені до них нормативи дуже важливі при аналізі та плануванні економіки господарства. Корисність результатів аналізу прямо пропорційна обґрунтованості та надійності нормативів цін. Тому більш кмітливі управлінці в основному користуються сьомим із перелічених прийомів. Шість перших недосить точні, оскільки обмежують аналіз всієї сукупності факторів, що впливають на ціни.

До послуг господарників є також інші цінові матеріали. Газети й журнали публікують інформацію про ціни, а також факти і пояснення до них. Такі дані можна одержати також з обзорів та окремих видань про ціни, від торгово-фінансових бірж тощо.

Економічними дослідженнями розроблені більш точні методи передбачення цін. Однак в умовах прискореної інфляції та нестабільності, які мали місце в Україні останнім часом, ці методи також не гарантують реальності нормативів очікуваних у майбутньому цін.

У зарубіжній літературі розглянуто декілька методів розрахунку очікуваних цін:

- ✓ за методом "середні витрати + прибуток";
- ✓ на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку (графік зміни прибутку з ростом обсягу виробництва);
- ✓ на основі такої, що передбачається, цінності товару;
- ✓ на основі аналізу рівня поточних цін;
- ✓ на основі закритих торгів.

До цих методів ціноутворення можна додати визначення цін і оптимальних обсягів виробництва на основі правила рівності граничного доходу M граничним витратам MC . Цей метод є одним з найбільш поширених у розвинутих ринкових країнах, тому що дозволяє товаровиробникам у короткотерміновому й довготерміновому періоді у разі потреби максимізувати прибуток або мінімізувати збитки.

Питання для самоперевірки

1. Яка роль Положень (стандартів) бухгалтерського обліку у виконанні стратегічного аналізу підприємства?
2. Для чого на підприємствах повинні використовуватись норми та нормативи?
3. Які напрямки вдосконалення нормативного господарства на підприємстві Ви знаєте та можете запропонувати?
4. Які методи проведення аналізу діяльності підприємства Ви знаєте?
5. У Характеризуйте традиційні методи виконання стратегічного аналізу.
6. Що таке функціонально-вартісний аналіз? Які особливості його застосування? За яких умов доцільно застосовувати функціонально, вартісний аналіз?
7. В чому сутність “ефекту масштабу”? Що є джерелом “ефекту масштабу”? Яка роль “кривої досвіду” у прийнятті управлінських рішень?
8. Які Ви знаєте варіанти застосування моделі життєвого циклу? Які особливості стратегій підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу? Наведіть приклади стратегій,

типових для підприємств перших або останніх етапів розвитку.

9. Які основні фактори успіху підприємств, визначені за моделлю PIMS? Яка роль цієї моделі, на Вашу думку, в обґрунтуванні стратегій українських підприємств?
10. Що таке “стратегічна прогалина” та яка роль “стратегічної прогалини” в плануванні діяльності українських підприємств?
11. Які етапи аналізу “розриву” Ви знаєте? Що є метою застосування аналізу “розриву”? Які варіанти застосування аналізу “розриву” Вам відомі?
12. Наведіть приклади застосування аналізу “розриву” (“стратегічної прогалини”).

ТЕМА 4. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ

План викладу і засвоєння матеріалу

4.1. Загальні принципи класифікації та оцінки виробничих одиниць.

4.2. Узагальнення результатів економічної оцінки виробничих одиниць

4.3. Загальні принципи класифікації та оцінки виробничих одиниць.

4.1. Загальні принципи класифікації та оцінки виробничих одиниць.

Для обґрунтування виробничих одиниць використовують системи їх оцінки. Однією з них є концепція **BSC (Balanced Scorecard - BSC)**. Передумовою **виникнення концепції BSC** було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних виробничих груп - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, треба було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання виробничих одиниць.

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

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

Основна сфера впровадження BSC - це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії. Протягом останніх років усе частіше відомі спеціалісти висловлюються на користь застосування ідеї BSC на підприємствах середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах. Отже, концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Для впровадження цієї системи з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група

спеціалістів реалізує проєкт впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх.

Перше завдання проєктної групи - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проєктна група визначає взаємозв'язки "причина - результат" між обраними цілями. Потім обрані показники аналізують і пропонують висновки для здійснення управлінських дій.

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

Процес практичного впровадження моделі ASC здійснюють у декілька етапів.

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

Для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них.

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

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

Таким чином, послідовність впровадження моделі ASC є наступною:

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

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

У системі стратегічного управління BEM може застосовуватися на двох рівнях:

- ✓ На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.
- ✓ Активний рівень - здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести до системи планування і управління.

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

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

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

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

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення - мету компанії. На другому рівні цілі господарських підрозділів формулюють у конкретніших маркетингових і фінансових термінах, починаючи від визначення цільових груп споживачів до вирішення того, які показники найбільше потрібні для вимірювання різних функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є міжфункціональним і використовується більше для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди результативності, ніж для позначення окремого організаційного рівня фірми. Цей рівень фактично не належить до організаційної структури підприємства, він лише демонструє ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких можна побачити маркетингові та фінансові цілі.

Показники, які характеризують якість продукції (послуг), своєчасність постачання цієї продукції покупцям, тривалість циклу виробництва, величину витрат, належать виключно до сфери операційної діяльності підприємства і відображаються на четвертому рівні піраміди результативності.

Якість і постачання належать до групи показників, що характеризують зовнішню результативність фірми, а тривалість циклу виробництва і величина витрат - до групи індикаторів внутрішньої результативності. Слід зауважити, що в піраміді результативності показники подані селективно, тобто на практиці їх може бути значно більше.

Результативність діяльності на різних організаційних рівнях вимірюється з різною періодичністю. На найнижчому - четвертому - рівні піраміди показники можуть розраховуватися щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях

вимірювання відбувається не так часто - один раз на квартал, півріччя, рік. Крім того, на думку Мак Нейра та його співавторів на вищих рівнях піраміди, перевага повинна надаватися фінансовим показникам, які мають інтегруватися з не фінансовими (кількісними і якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво підприємства чітко бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання треба розглядати як різні погляди на проблему вимірювання виробничих одиниць підприємства відповідно до обраної стратегії. Якщо стратегія "не працює", це відображають відповідні показники. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства на краще або на гірше. Отже, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах.

4.2. Узагальнення результатів економічної оцінки виробничих одиниць

Оцінка виробничих одиниць господарства дає можливість управлінцям класифікувати альтернативні галузі відповідно до потенціальної прибутковості В умовах, які можна очікувати в майбутньому періоді.

Ці дані доводять, що економічна оцінка вказує господарникам принципів установки для прийняття рішень, спрямованих на підвищення загальної прибутковості господарства, навіть якщо ці дані і не передбачають усі фактори, що необхідні для остаточного вибору галузей або для вирішення питання про те, яку кількість ресурсів необхідно виділити кожній з них.

Економічна оцінка надає корисну економічну інформацію, яку можна згрупувати у 8 пунктів.

- ⇒ Знання абсолютної й відносної доходності у межах умов, передбачених для аналізу.
- ⇒ Відомості про ступінь впливу.

- ⇒ Вказівки відносно напрямку, в якому слід діяти в господарстві, або ж його реорганізації, щоб підвищити прибутковість.
- ⇒ Попередні вказівки на вибір і ресурсів між ними.
- ⇒ Відомості для порівняння відносних величин продукції та грошових надходжень, вартості витрат і чистих доходів за мінусом змінних витрат при альтернативних методах і технології виробництва.
- ⇒ Оцінка абсолютних і відносних доходів від альтернативних видів.
- ⇒ Вказівки на додаткові та інші внутрігосподарські зв'язки.
- ⇒ Дані про визначення впливу зміни вартості витрат або цін на продукцію і доходи.

При аналізі результатів економічної оцінки слід враховувати, що в її основі лежать припущення і передбачення. Якщо досвід показує, що деякі припущення нереальні, можуть бути використані частково або ж невизначені, то перед тим як приймати остаточне рішення, необхідно провести додатковий аналіз і розробити інші шляхи досягнення потрібної мети.

Основні припущення групуються залежно від того, чи стосуються вони використаних даних або ж загальних рамок аналізу.

Припущення щодо використаних для аналізу даних включають насамперед відповідь на те, чи повна й точна інформація про природні умови та їх характеристики, а також про те, яким чином вони впливають на вибір галузей, технологію і прийоми господарювання. Дані, що використані для підготовки нормативів, надійні й відповідають вимогам.

Стандарти або нормативи витрат і випуску продукції точно і в повному обсязі відображають рівень технічних знань на плановий період, відповідають вимогам одержання стійких доходів. Нормативи цін відображають умови ринку і цін у плановому періоді, а також передбачають ефективне коригування на випадок невизначеності кон'юнктури.

Припущення відносно методу аналізу включають у себе три пункти. Насамперед, це вибір за видом і кількістю відповідних витрат, окремо і у співвідношенні, що відповідають оптимальному

випуску продукції. Всі порівняння виконані при максимально прибутковій комбінації. Розрахунки при аналізі виключають будь-які неточності.

Особливої уваги потребують припущення відносно рамок аналізу. Це такі припущення: ніяка інша галузь не забезпечила б отримання у плановому періоді більш високих прибутків у порівнянні з галуззю, по якій проведено оцінку. Ділові якості, кваліфікація та рівень знань керівництва господарством відповідають специфіці всіх галузей, по яких проведено оцінку, в будь-яких їх співвідношеннях.

Співвідношення між галузями сприятливе або не має особливого значення. Будь-яких утруднень через обмеженість ресурсів не виникає, не існує жодних суспільно-правових обмежень.

Дотримання всіх зазначених припущень визначає кінцеву корисність результатів "аналізу. Якщо виникають сумніви відносно деяких припущень, то ефективним прийомом є використання нормативів, які розраховані на менш сприятливі доходи або більші витрати по галузі.

Економічна оцінка, не зважаючи на багато припущень, слугує корисним засобом для прийняття рішень. Вона надає попередні та експериментальні дані про абсолютні й відносні доходи альтернативних галузей. Цих даних у багатьох випадках буває достатньо, щоб виключити окремі галузі і тим самим звужити рамки аналізу та зменшити обсяг роботи на його заключній стадії при виборі галузей і прийнятті рішень про розподіл ресурсів.

Економічний аналіз надає також вхідну інформацію і основу для більш повного аналізу — основи для прийняття остаточного рішення. Крім цього, економічний аналіз ефективно сприяє додержанню дисципліни в управлінні господарством. Управлінський персонал, який свідомо й належно користується цим методом, неминуче повинен детально вивчати своє господарство. Придбані в ході аналізу знання дозволяють більш ефективно контролювати хід робіт і досягати значних успіхів у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під бізнес-одиноцею? Скільки бізнес-одиноць може бути на підприємстві? Які критерії виділення бізнес-одиноць?
2. Чи можна вважати стратегічною одиноцею бізнесу підрозділ (цех), продукцією якого є напівфабрикати, що споживаються іншим цехом всередині того ж підприємства?
3. В чому сутність портфельного аналізу? Яке його призначення?
4. Що таке портфель підприємства? Які його складові?
5. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства?
6. Що є основою портфельного аналізу? Як економічне оцінювання бізнес-одиноць пов'язано із етапами життєвого циклу бізнесу? Чи впливає обсяг реалізації продукції бізнес-одиноці на її оцінку та вибір стратегії розвитку?
7. Які інструменти портфельного аналізу Вам відомі?
8. Яка класифікація бізнес-одиноць за методом Бостонської консалтингової групи (БКГ)? Які етапи розвитку (життєвого циклу) проходять підрозділи чи продукти згідно з підходом БКГ?
9. Які з особливостей оцінки бізнес-одиноць за методом Бостонської консалтингової групи Ви вважаєте перевагами, а які – недоліками?
10. За яких умов портфель підприємства вважається збалансованим (згідно з підходом БКГ)?
11. Чи можна вважати методику оцінки бізнес-одиноць, розроблену групою МакКінсі, просто вдосконаленим підходом Бостонської консалтингової групи?
12. Які рекомендації до розвитку стратегічних одиноць бізнесу (СОБ) та характеру капіталовкладень визначені методом МакКінсі?
13. Що таке багатофакторні критерії за методом МакКінсі?
14. В чому особливості моделі оцінки бізнес-одиноць за методом ADL/LC? В чому унікальність цієї методики? Які особливості рекомендацій, запропонованих групою ADL/LC?
15. Які особливості застосування матриці І. Ансоффа? Які можливі стратегії розвитку пропонуються за цією матрицею? Від чого залежить вибір стратегій за матрицею Ансоффа?

16. В чому сутність підходу Абея? Що розуміють під ефектом синергізму (ефектом синергії)?
17. Який зв'язок між конкурентними стратегіями і портфельним аналізом?
18. Які особливості та складнощі у використанні методів портфельного аналізу, на вашу думку, існують в практиці діяльності українських підприємств?

ТЕМА 5. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА

План викладу і засвоєння матеріалу

5.1. Основні напрями комплексного аналізу ресурсного забезпечення підприємства.

5.2. Оцінка ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства.

5.3. Фінансові та інформаційні ресурси.

5.4. Фактори ресурсозбереження, їхній вплив на позицію підприємства.

5.1. Основні напрями комплексного аналізу ресурсного забезпечення підприємства.

Основними етапами комплексного аналізу ресурсного забезпечення підприємства є наступні:

- визначення поточних та перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних типів;
- оцінка допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення „зон стратегічних ресурсів”, можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- оцінки ефективності заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Розподіл ресурсів залежить від наявності їх на підприємстві. Якщо потрібна кількість ресурсів для підприємства доступна, то проблема розподілу спрощується. На перший план висувається проблема їх ефективного використання. Ускладнення проблеми розподілу ресурсів і ефективного їх використання зумовлюється багатьма факторами. Найважливішими з них є тісний безпосередній зв'язок окремих видів ресурсів, а також ресурсів і структури напрямів діяльності підприємства.

Оцінювання рівня забезпеченості підприємства матеріально-сировинними ресурсами проводять за допомогою матриці „значущість ресурсу – доступність ресурсу”. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства.

У стратегічному аналізі для визначення рівня забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їх вартісну форму – основні фонди.

Найвні техніка і технологія можуть відігравати подвійну роль:

- ✓ у разі технічної відсталості – обмеження подальшого розвитку підприємства;
- ✓ у разі їх прогресивності – конкурентної переваги.

Для правильної оцінки кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства. Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язане з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури. Виховання, статево-вікові відмінності. Усі ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства необхідно враховувати в процесі оцінювання рівня забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Практика діяльності українських підприємств свідчить, що ресурси, які мають матеріальну форму, як правило, знаходяться у центрі уваги керівників. Але неврахування таких специфічних

ресурсів, як фінанси, інформація та енергія при визначенні ресурсного забезпечення підприємства, має суто практичні наслідки: призводить до однобічного, ресурсномісткого розвитку підприємства, що значною мірою визначає стратегію його екстенсивного, витратного розвитку, означає втрату його конкурентоспроможності.

Фінансові ресурси, їх обсяги та джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів „стратегічного набору”.

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції, невід’ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проєктів, конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства.

Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва всередині підприємства за рахунок використання супутнього технологічним процесам тепла, вторинних ресурсів, утилізації відходів тощо.

Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі полягає в розробці механізмів їх групування, оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рух й використання виробничих ресурсів.

У стратегічному аналізі для групування факторів частіше за інші методи застосовуються матричні моделі, що є зручними інструментами двомірного групування об’єктів дослідження або їхніх ознак, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування, такі як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, широко використовують матрицю *“Важливість / Результативність”*. Цю модель використовують під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентноздатності, таких як рівень

витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість. Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентноздатності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з відносною важливістю кожного з них. Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентноздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю “Важливість / Результативність” (рис. 5.1). Існує ряд інтерпретацій цієї матриці, але в класичному варіанті передбачається, що по вертикалі відкладають ступінь важливості факторів конкурентноздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з погляду менеджерів.

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

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

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

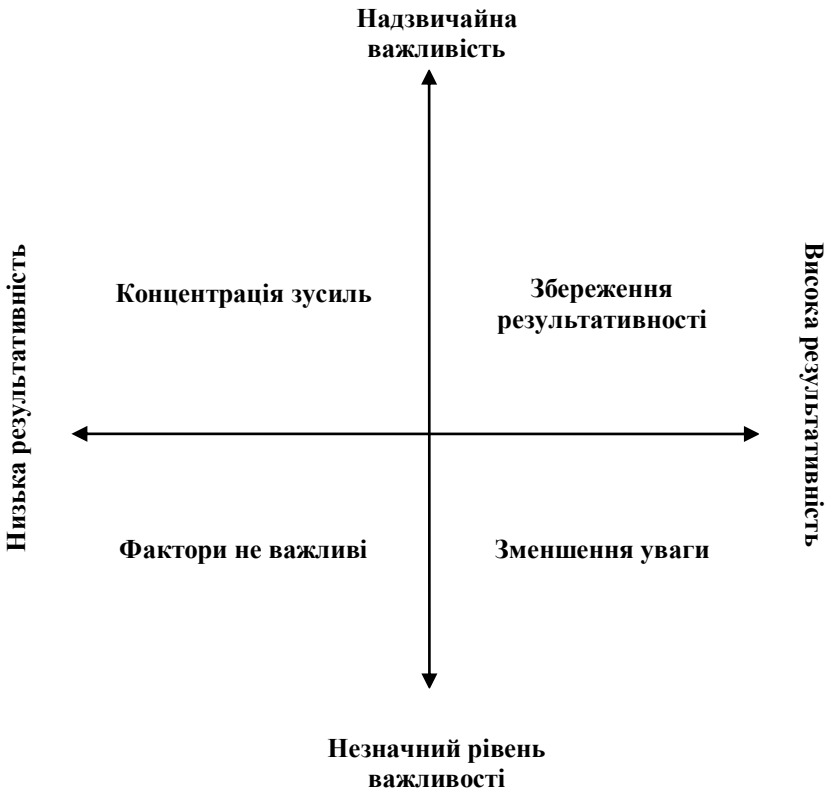


Рисунок 5.1 - Матриця “Важливість / Результативність”

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

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

Крім факторів конкурентоспроможності, у багатьох ситуаціях необхідно правильно розподілити об’єкти, що вивчаються, на окремі групи відповідно до ключових стратегічних пріоритетів. Оскільки основною метою стратегічного аналізу є глибоке дослідження саме стратегічних, а не поточних проблем,

треба правильно окреслювати сферу першочергової уваги і не витрачати час на вирішення другорядних завдань.

Діагностика й прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачає застосування різних методів одно- і багатовимірною групування об'єктів та виділення серед них тих груп, які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати *дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналіз*. Дискримінантний аналіз полягає в тому, щоб визначити правило або кількісну межу, яка би відділяла підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств.

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

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

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

5.2. Оцінка ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства.

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

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

Для проведення кластерного аналізу можна вибрати різні способи, наприклад метод дендритів. *Дендрит* – це ламана лінія, якою з'єднані два будь-які об'єкти з обраної множини. Дендрит може розгалужуватися, але не може містити замкнених ламаних ліній.

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

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного аналізу виробничих ресурсів є SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, що відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які подані в табл. 5.1.. Позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

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

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

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

Таблиця 5.1 - Переваги й недоліки SWOT-аналізу

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

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні й слабкі позиції фірми) й зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість і порівняти.

Сильні й слабкі позиції фірми доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Можливості й загрози навколишнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей перелік можна збільшувати або скорочувати.

Сильні й слабкі позиції, можливості й загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (рис. 5.2). Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- ◆ поле СіМ – поєднання сильних позицій і можливостей;
- ◆ поле СлМ – поєднання слабких позицій і можливостей;
- ◆ поле СіЗ – поєднання сильних позицій і загроз;
- ◆ поле СлЗ – поєднання слабких позицій і загроз.

Фактори, що складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряють на наявність ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути посилені або послаблені.

Загрози	Сильні позиції	Слабкі позиції
	СіМ	СлМ
Можливості	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рисунок 5.2 - Матриця SWOT-аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (рис. 5.3):

- ⇒ стратегія, яка використовує сильні позиції фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія “Максі-Максі”);
- ⇒ стратегія, яка використовує сильні позиції фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія “Максі-Міні”);
- ⇒ стратегія, спрямована на мінімізацію слабких позицій фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія “Міні-Максі”);
- ⇒ стратегія, спрямована на мінімізацію слабких позицій фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія “Міні-Міні”).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії треба вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги й слабкості, а також зовнішні можливості й загрози. Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

П>С

С>П

З>М М>З	Стратегія “Максі-Максі” I	Стратегія “Міні-Максі” II
	Стратегія “Максі-Міні” III	Стратегія “Міні-Міні” IV

П>С – переваг більше, ніж недоліків; С>П – недоліків більше, ніж переваг; М>З – можливостей більше, ніж загроз; З>М – загроз більше, ніж можливостей.
--

Рисунок 5.3 - Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

5.3. *Фінансові та інформаційні ресурси*

Фінансові та інформаційні ресурси посідають центральне місце на схемі взаємозв'язку ресурсів підприємства (див. рис. 5.2), оскільки пов'язують усі інші ресурси та деякою мірою можуть їх замінити.

Джерелами формування фінансових ресурсів є:

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

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- капіталовкладення у “цільові ринки” та інше забезпечення маркетингових стратегій;
- інвестування у фінансовий капітал (акції) чи реальний капітал (основні фонди), створення чи придбання виробничих потужностей тобто забезпечення виробничих стратегій;
- збільшення або зменшення оборотного капіталу;

- інвестиції, пов'язані з розвитком окремих підсистем підприємства;
- погашення дебіторської заборгованості, виплата дивідендів, формування стратегічних фондів тощо.

Стратегії розподілу фінансів розглядаються як стратегії розподілу ресурсів. Докладніше сутність фінансових стратегій викладено в п. 7.4.

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

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

На виробництві інформація існує та впроваджується у вигляді результатів науково-технічних розробок, проектів, конструкторських рішень, нових методик, маркетингової інформації, нормативних та інструктивних документів, пакетів програм, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства. Крім того, кваліфікація і знання персоналу мають цінність для підприємства і стають критерієм відбору кадрів.

5.4. Фактори ресурсозбереження, їхній вплив на позицію підприємства

Економіка України сьогодні характеризується як надвитратна, тому дуже актуальним є зниження витрат на одиницю продукції, зростання “виходу” готової продукції з одиниці сировини. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких слід передбачити стратегію їх економії, є енергетичні та імпорتنі ресурси. Кожне підприємство повинно здійснювати дослідження щодо впровадження

імпортно-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо.

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

- ⇒ впровадження енергозберігаючих технологій;
- ⇒ впровадження безвідходних та маловідходних технологій переробки сировини і матеріалів;
- ⇒ випуск супутньої продукції;
- ⇒ переробка відходів виробництва;
- ⇒ повторне використання тари та переробка пакувальних матеріалів;
- ⇒ запровадження технологій, що дають змогу скоротити ручну працю;
- ⇒ впровадження прогресивних форм організації праці.

Економію ресурсів може забезпечити:

- зниження матеріаломісткості продукції (за рахунок удосконалення конструкції машин, обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, використання нових матеріалів тощо);
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій, комплексне використання сировинних ресурсів, зростання якості їх споживання, збільшення виходу готової продукції, вторинна переробка сировини і матеріалів, випуск супутньої продукції;
- скорочення та ліквідація втрат (контроль за збереженням ресурсів; встановлення лічильників гарячої, холодної води, виробничих лічильників, газових; підвищення ефективності переробки, транспортування, зберігання; ліквідація браку; удосконалення методів нормування ресурсів);
- впровадження технологій, що дають змогу скоротити ручну працю, впровадження прогресивних форм організації праці (наприклад, впровадження засобів механізації вантажно-розвантажувальних робіт).

Питання для самоперевірки

1. Які види стратегічних ресурсів Ви знаєте?

2. Які стратегії щодо забезпечення ресурсами можуть розробляти підприємства?
3. Що таке зона стратегічних ресурсів (ЗСР)?
4. Яким чином підприємства можуть планувати необхідний рівень ресурсного забезпечення та визначати ступінь забезпечення ресурсами?
5. Які існують стратегічні підходи до планування та утворення запасів?
6. Які основні напрямки та заходи ресурсозбереження Ви знаєте? На Вашу думку, які види ресурсів (активів) підприємства варто економити, а які слід використовувати найбільш інтенсивно?
7. Чи має вплив ресурсне забезпечення на ступінь конкурентоспроможності?
8. Від яких факторів залежить організаційно-технічний рівень підприємства? Як визначити ступінь організаційно-технічного розвитку підприємства?
9. Як визначити рівень організації праці? Як визначити рівень механізації та автоматизації виробництва та праці?
10. Які фактори забезпечують підвищення якості управління виробничим процесом?
11. Який вплив застосування основних засобів на ефективність використання трудових ресурсів? Які умови економічної доцільності модернізації основних засобів?
12. Які основні складові системи 7S МакКінсі? Яке значення цього підходу у стратегічному аналізі трудових ресурсів підприємства?
13. Що таке корпоративна культура? Наведіть приклади впровадження елементів корпоративної культури в діяльність українських підприємств.
14. Як впливає розвиток корпоративної культури на реалізацію стратегічних рішень?
15. Які складові стратегії відносно трудових ресурсів?
16. Від яких факторів залежить рівень продуктивності праці?
17. Досягнення яких цілей передбачають фінансові стратегії? Який зміст цих стратегій?
18. В чому зміст моделі фірми Би Ропі? Які наслідки прискорення (уповільнення) оборотності обігових коштів Ви знаєте?

19. Яка роль інформаційних ресурсів у формуванні стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Закон України Про господарські товариства” від 28.03.14 № 1577 - ХП (зі змінами і доповненнями). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 № 1561 - ХП (зі змінами і доповненнями). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
3. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV.
4. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: ЦУЛ, 2003. - 400 с.
5. *Виханський О.С.* Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
6. *Головка Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2002.-198 с.
7. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. - К.; Алерта, 2006. - 404 с.
8. *Забелін П.В., Мойсеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. - 195 с.
9. *Идрисов А.Б., Картышев С. В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: Филинь, 1997. - 272 с.
10. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991. - 291 с.
11. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М: “Инфра-М”; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. - 288 с.
12. *Миддлтон Д.* Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений / Пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 408 с.
13. *Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник.К.: НТУУ «КПІ», 2001. - 560 с.
14. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій К.: МАУП, 2000. - 128 с.

15. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
16. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібн. 2-ге вид - Львів: «Новий світ - 2000», «Альтаір ~ 2002», 2003. - 272 с.
17. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. З.А. Уткина. — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
18. *Шайкап А.В.* Стратегічний аналіз як необхідний інструментарій стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання / Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. - Вип.1-2. - К.: НАУ, 2004. -С. 133-137.
19. *Шершньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
20. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. -416 с.
21. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2001. - 448 с.

Додаткова

22. *Ансофф И., Макдоннел Э. Дж.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 1999.
23. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент. - К.: «Итем», 1995. - 448 с.
24. *Бланк И.А.* Управление прибылью. - К.: Ника-Центр, 1998. - 544 с.
25. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. - К.: Ника-Центр, 1999. - 528 с.
26. *Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами / Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
27. *Волков И.М. Грачева М.В.* Проектный анализ: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
28. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика / Пер. с англ. - СПб.: АО “Санкт-Петербург оркестр”, 1994. - 448 с.
29. *Єленьких С.Я., Тельнова Г.В.* Фінансова санація і банкрутство підприємств. - БС: ЦУЛ, 2007. - 176 с.

30. *Івахненко В.М.* Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посібн. - К.: КНЕУ, 2000.-263 с.
31. *Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І.* Фінансова санація і антикризове управління підприємством. - К.: Кондор, 2007. - 272 с.
32. *Кондрашихін А.Б.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. - К.: ЦУЛ, 2007. - 208 с.
33. *Коплюк О.І., Штангрет А.М.* Фінансова санація і банкрутство підприємств. — К.: ЦУЛ, 2005. — 168 с.
34. *Круглав М.И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
35. *Лахтіонова Л.А.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. - К.: КНЕУ, 2001. - 387 с.
36. *Лисовицький В.Н.* Микроекonomia: Учеб. пособие для экономических специальностей вузов. — К.: ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1997. - 160 с.
37. *Лукаевич И.Я.* Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. — 400 с.
38. Проектний аналіз / За ред. С.О. Москвіна. — К.: Лібра, 1999. 1 368 с.
39. *Савицькая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд. - Мн.: Новое знание, 2001. — 688 с.
40. *Савицькая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн., М.: ИП «Экоперспектива», 1998. — 498 с.
41. *Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. — Учеб. пособ. — К.: Абсолют-В, Эльга, 1999.-304 с.
42. *Терещенко О.О.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посібн. К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
43. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
44. *Череп А.В.* Фінансова санація і банкрутство суб'єктів господарювання: Навч. посібн. - К.: Кондор, 2006. - 380 с.
45. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец, литература, 1999. - 372 с.