

Н.В. Чебанова, Л.Є. Ревуцька

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

Харків 2016



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Н.В. Чебанова, Л.С. Ревуцька

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та
спорту України як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Харків 2016

УДК 65.01(075)
ББК 65.052.201.2я7
Ч-34

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту
України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних
закладів (№ 1/11-12011 від 20.07.2012 р.)*

Рецензенти:

професори Т.В. Момот (ХНАМГ),
В.М. Соколов (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Ч 34 **Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є.** Стратегічний аналіз:
Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – 294 с.,
рис. 75, табл. 28.

ISBN 978-617-654-046-5

У навчальному посібнику розглядається методика стратегічного аналізу, що дає змогу вибрати стратегічний напрям розвитку підприємства. Мова йде про дизайн та структуру підприємства, а також про вибір тактичних дій, що сприяють реалізації стратегії.

Рекомендується для студентів, які вивчають стратегічний аналіз у вищих навчальних закладах.

УДК 65.01(075)
ББК 65.052.201.2я7

Навчальний посібник

Чебанова Наталія Володимирівна,
Ревуцька Лілія Євгенівна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Відповідальний за випуск Ревуцька Л.Є.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 02.07.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 13,75. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту
61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ISBN 978-617-654-046-5

© Український державний університет
залізничного транспорту, 2016.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні.....	8
1.1. Визначення стратегії в контексті економіки і управління економікою підприємства.....	8
1.2. Корпоративні, ділові, функціональні й операційні стратегії.....	20
1.3. Основні напрями розвитку й впровадження стратегічного аналізу в сучасних умовах господарювання..	39
1.4. Основні складові частини стратегічного аналізу.....	42
1.5. Методологія стратегічного аналізу.....	48
2. Класифікація та економічне обґрунтування виробничих одиниць. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства.....	56
2.1. Система показників BSC.....	56
2.2. Збалансована система показників Мейсела, моделі Каплана і Нортонна.....	64
2.3. Особливості використання системи показників відповідальності ASC.....	72
2.4. Модель ділової переваги ВЕМ і піраміда результативності.....	76
3. Нормативи для стратегічного аналізу.....	81
3.1. Складові елементи, що формують нормативну базу для стратегічного аналізу.....	81
3.2. Характеристика норм і нормативів у стратегічному аналізі.....	85
3.3. Принципи побудови нормативної бази і їх характеристика.....	90
3.4. Групування нормативних показників для стратегічного аналізу.....	96
4. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва.....	106
4.1. Групування виробничих ресурсів у галузі.....	106
4.2. Характеристика матриці «Важливість / Результативність» і фактори, що впливають на її формування.....	111
4.3. Основні кроки дискримінантного аналізу.....	115

4.4. Зміст кластерного аналізу.....	119
4.5. Матриця відповідності і метод дендритів.....	124
4.6. Характеристика SWOT - аналізу, особливості його впровадження на підприємстві, враховуючи сучасні умови господарювання України.....	129
5. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.....	139
5.1. Характеристика виробничої програми.....	139
5.2. Етапи розроблення виробничої програми.....	148
5.3. Виробнича функція.....	153
5.4. Етапи розроблення стратегії управління основними засобами.....	157
5.5. Етапи розроблення стратегії управління оборотними активами.....	169
5.6. Етапи розроблення стратегії управління персоналом.....	179
6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.....	187
6.1. Характеристика фінансової стратегії підприємства....	187
6.2. Етапи формування фінансової стратегії підприємства.....	194
6.3. Цілі при формуванні стратегії фінансової програми...	199
6.4. Нормативи формування стратегії фінансової програми.....	206
6.5. Реалізація фінансової програми.....	209
6.6. Оцінка напрацьованої фінансової стратегії.....	216
7. Стратегічний аналіз структури капіталу.....	218
7.1 Принципи стратегічного управління структурою капіталу підприємства.....	218
7.2. Функції стратегічного управління капіталом.....	227
7.3. Значення стратегічного управління капіталом у системі розвитку підприємства.....	230
7.4. Шляхи підвищення ефективності використання капіталу.....	234
7.5. Показники ефективності й результативності використання капіталу на підприємстві.....	240

8. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	251
8.1. Порядок формування проєктованих фінансових звітів.....	251
8.2. Методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності.....	253
8.3. Класифікація і прогнозування статей проєктованого звіту про фінансові результати.....	256
8.4. Характеристика й формування проєктованого балансу.....	261
8.5. Зміст методики підготовки й уточнення проєктованого балансу.....	265
9. Стратегічний аналіз інвестицій.....	269
9.1. Концепція вартості грошей у часі, порядок визначення приведеної вартості грошових потоків, майбутньої вартості грошових коштів.....	269
9.2. Концепція EVA, визначення її показника і зв'язок його з BSC. Переваги підприємства від впровадження системи цих показників.....	278
9.3. Характеристика ланцюгів Маркова і матриць переходу системи.....	287
Бібліографічний список.....	290

ВСТУП

Стратегічний аналіз посідає важливе місце у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень і є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності.

Економічна стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

У міру розвитку економіки керівники підприємств, головні бухгалтери та менеджери різних рівнів мають дедалі більше уваги приділяти розв'язанню стратегічних проблем, які зумовлюються перспективами розвитку підприємства. У цьому відношенні стратегічний аналіз тісно пов'язаний з плануванням, але де в чому відрізняється від нього. Планування — це програма практичних дій, тоді як аналіз економічної стратегії підприємства має дослідницький характер. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, можуть бути спрямовані не лише на реальні об'єкти господарської діяльності, а й на вдосконалення інформаційних моделей, які передбачають ефективну стратегію програмних завдань. При підготовці управлінських рішень треба брати до уваги різні аспекти діяльності підприємства: економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та інші. Економічний аспект управління відіграє найважливішу роль і його необхідно передбачати на всіх рівнях управління виробництвом.

Стратегічний аналіз ґрунтується на матеріалах інших економічних дисциплін і його метою є засвоєння студентами знань, методики і техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування управлінських рішень, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності.

У даному навчальному посібнику детально розглянуто методику і техніку проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Детально проаналізовано шляхи для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Навчальний посібник складено на основі освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності «Облік і аудит» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво», яка затверджена Міністерством освіти і науки України.

Навчальний посібник складається з дев'яти розділів і містить бібліографічний список рекомендованих літературних джерел для самостійного вивчення.

1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення стратегії в контексті економіки і управління

Для забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду необхідно окреслити та оцінити можливі альтернативні варіанти розвитку бізнесу підприємства та визначити серед них оптимальні варіанти (оптимальні для даного підприємства з позицій досягнення ним успіху в перспективі), враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони.

Стратегічне управління – це процес розроблення стратегій і управління організацією для успішної її реалізації.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічне управління розглядають як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів.

У практиці стратегічного управління склалася система методик, що дають змогу планувати стратегічну позицію підприємства. Це так звані інструменти стратегічного управління. Вони розроблялися на різних підприємствах з метою планування їх майбутнього стратегічного положення, спрямованого на забезпечення конкурентних переваг.

Процес формування стратегії включає такі чотири основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізація стратегії (рис. 1.1).

Перший етап – «Аналіз середовища». Вважається першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей підприємства, так і для розроблення стратегії.

Одним із ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім

середовищем. Кожна організація задіяна у трьох комутативних процесах:

- 1) отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- 2) перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
- 3) передача продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки цей баланс порушується, організація потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу у підтриманні цього балансу. Це якраз і відображається у тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства. *Аналіз макрооточення* – це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища підприємства (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Для підприємства вкрай важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі створення вартості, але й баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на неї. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості організації, який формально виражається у вигляді місії і стратегічних цілей (детальніше розглядаються у наступній темі).

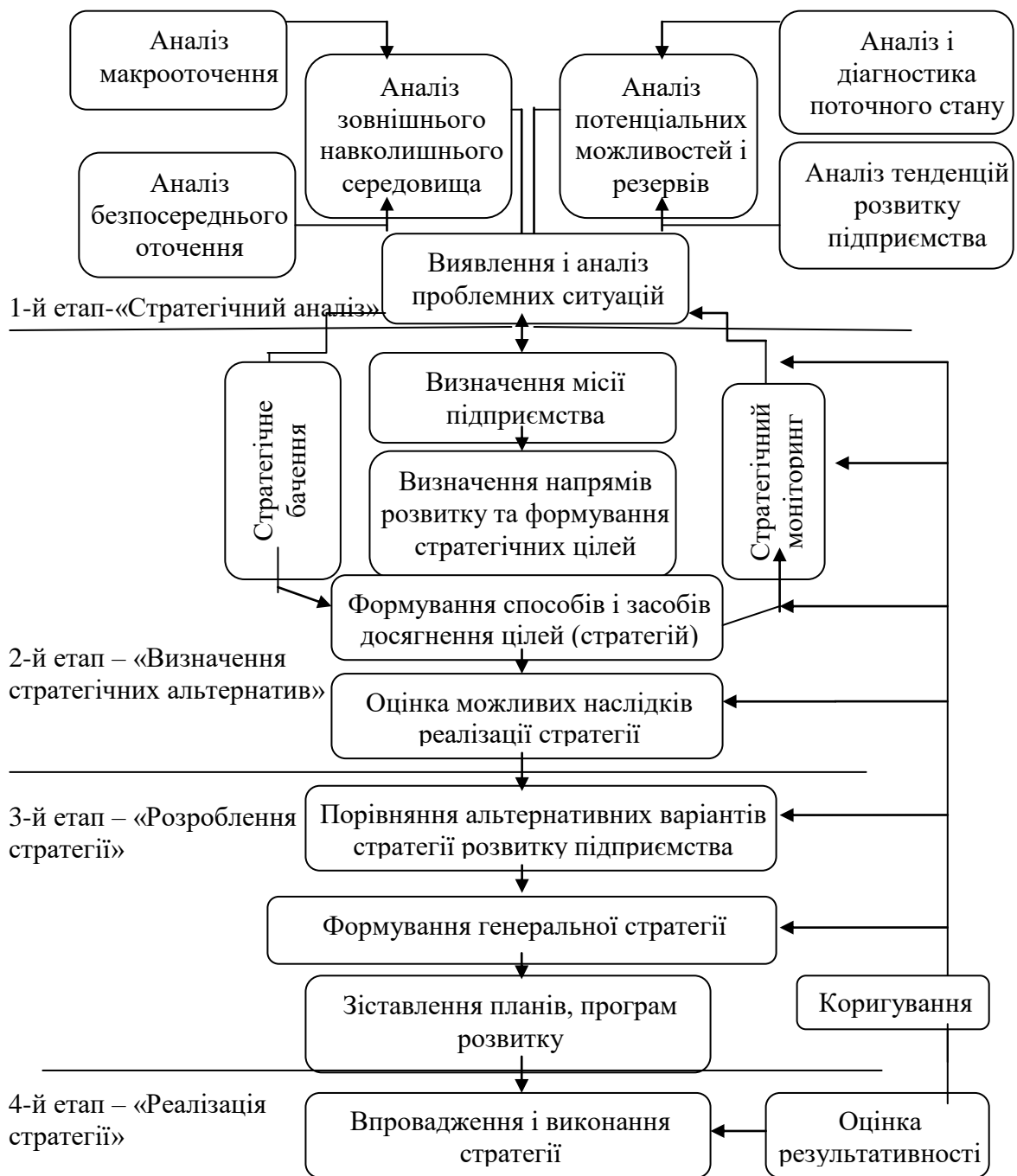


Рис. 1.1. Процес формування стратегічного управління підприємством

Другий етап – «Визначення стратегічних альтернатив». Включає в себе визначення місії, постановку цілей подальшого розвитку, визначення способів і засобів їх досягнення.

Визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності та оголошення відповідного послання, в якому повідомляється про його призначення (місію), є немаловажним, оскільки

виходячи з цього встановлюється форма реалізації стратегії і робиться її остаточний вибір.

Основний задум і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей підприємства.

Після того, як місія і цілі визначені, настає час для вибору стратегії. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період.

Третій етап – «Розроблення стратегії». Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій.

Стратегія як процес – це прийняття рішення про те, як розвивати бізнес у цілому та його окремі напрями, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку тощо.

Процес виконання стратегії є наступним у процесі стратегічного управління. *Виконання стратегії* – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворити стратегію у реальність. Досить часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється, тому що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли менеджмент не може своєчасно і належним чином використати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії. Тому процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю.

Організація розроблення стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку у кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розроблення стратегії (рис. 1.2).

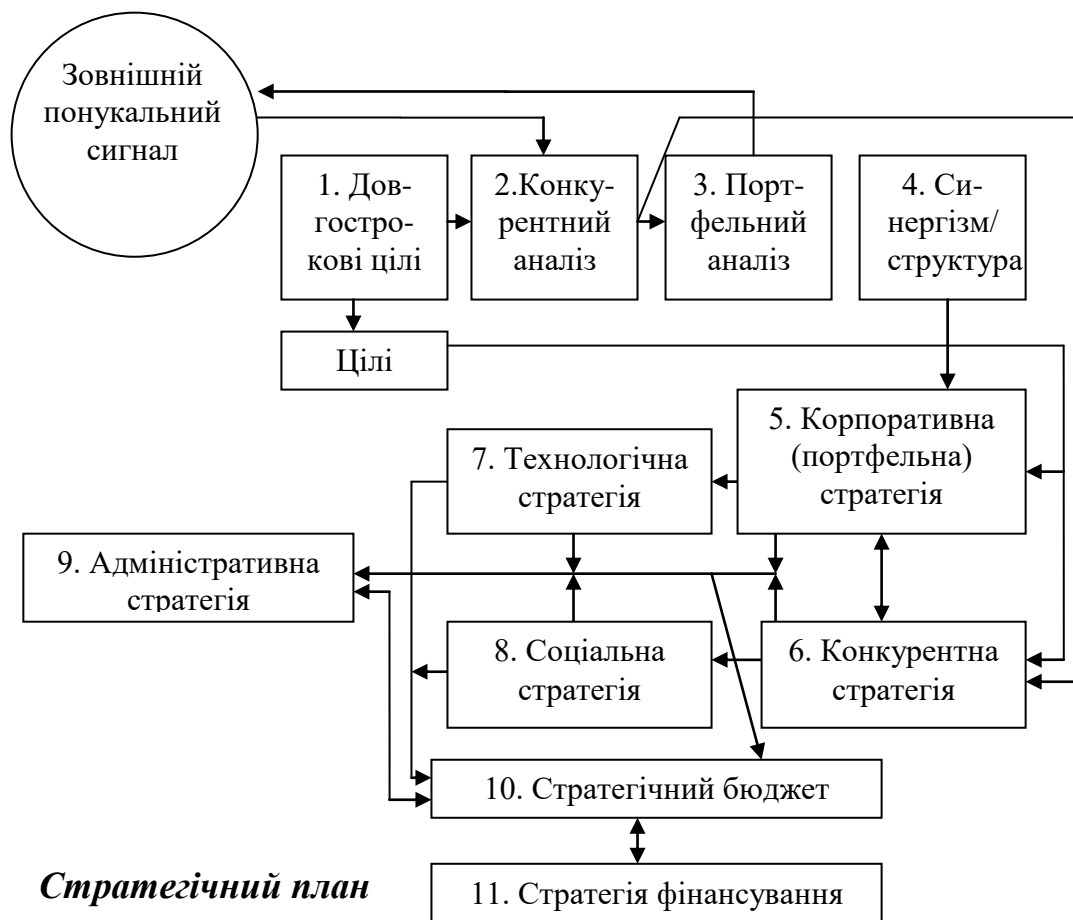


Рис. 1.2. Організація розроблення стратегії на підприємстві

Четвертий етап – «Реалізація стратегії та стратегічний контроль». Це процес забезпечення досягнення підприємством своєї мети.

Після прийняття рішення щодо тієї чи іншої стратегії підприємство здійснює її впровадження.

На даному етапі стратегія здійснюється за допомогою реалізації раніше розроблених планів, що ув'язані між собою і відповідають змісту стратегії в цілому за всіма основними функціональними галузями господарської активності підприємства.

Після завершення останнього етапу процесу розроблення стратегії необхідно встановити механізм контролю, який дозволить би підприємству проводити оцінку результативності впроваджуваної стратегії розвитку.

Він має включати:

- визначення критеріїв для оцінки результатів;
- зіставлення фактичних показників з наміченими;
- аналіз відхилень між фактичними і запланованими показниками; внесення в стратегію у разі потреби корективів.

Процес контролю складається з установа стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів. Керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили підприємство.

Контроль є невід'ємним елементом сутності будь-якого підприємства.

Функція контролю – це характеристика керівництва, яка дає можливість виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність підприємства до того, як ці проблеми стануть кризою.

Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності підприємства найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль має бути всеохоплюючим.

Саме завдяки контролю здійснюється вчасне коригування цілей підприємства та засобів їх досягнення. Контроль виконання стратегії забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, обумовленої тим, що *стратегічний контроль* спрямовується на з'ясування міри досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії.

Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів.

Проведений аналіз наукових підходів показав, що етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати.

Основними об'єктами стратегічного аналізу є зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, які досліджуються з метою формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна віднести методичку стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності Мак-Нейра дають можливість розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в кращий чи гірший бік. Тобто системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах.

Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.

У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 1.1.

Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Кадри, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Аналіз табл. 1.1 показує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

В економіці стратегію розглядають (трактують) як певний комплекс довготермінових заходів щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.

Отже, у більш вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток підприємства співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (у даному випадку підприємницької організації чи підприємства).

Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) стратегічного планування.

Отже, можна констатувати, що стратегія підприємницької організації стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін зовнішнього середовища її існування.

І в такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох типів проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (продуманих цілеспрямованих) дій;

- адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, та чинники, що можуть

проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

Поняття стратегії тісно пов'язане з поняттям економічної політики, а точніше, впливає з нього.

Економічна політика підприємства, в широкому розумінні, – це окреслення цілей і завдань підприємства в економіці (в її економічному житті, в бізнесі, в конкуренції тощо) та заходів щодо їх досягнення.

Економічна політика підприємства, у вузькому трактуванні, – це сукупність правил поведінки підприємства та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедур, які треба здійснити підприємству у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають у процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) підприємством, для адаптації до нових умов і забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності.

А для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму ринкової економіки необхідно, щоб були в комплексі визначені (окреслені) цілі та можливі способи їх досягнення, оцінені шанси на успіх і загрози, які можуть виникнути при його (підприємства та його бізнесу) розвитку, і визначені та обрані альтернативні варіанти адаптивних дій. Тобто для тривалого успіху підприємству необхідно враховувати продуману довгострокову мету і завдання цього підприємства й обґрунтовувати концепцію його альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку.

А саме, обґрунтовувати та приймати загальні рішення щодо вибору напрямів бізнесу (їх ще називають стратегічними економічними елементами – *СЕЕ* або стратегічними зонами господарювання – *СЗГ* чи стратегічними позиціями бізнесу – *СПБ* підприємства); щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його напрями (сектори); щодо вибору напрямів ефективного вкладання і використання тих засобів, які є в розпорядженні підприємства, з позиції врахування можливостей і загроз його зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін; щодо протидії конкурентам; щодо того, яке місце займати на ринку і в галузі; щодо посилення позиції в галузі і на ринку тощо, які складають зміст стратегії розвитку підприємства.

Відтак, можна констатувати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає:

- принципи адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;

- вказівки чи рішення, які слід приймати;

- процедури, які необхідно здійснити підприємству для забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу підприємства.

І вона (ця стратегічна політика) має стосуватися, у першу чергу, рішень обґрунтування (чи вказівок) щодо вибору сфер та напрямів конкурентного використання підприємством належних їй ресурсів (тобто конкурентних сфер та напрямів розвитку бізнесу на довгострокову перспективу) з урахуванням:

- можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямами використання ресурсів, тобто за обраними напрямами діяльності та розвитку підприємства;

- сильних і слабких сторін та потенціалу підприємства.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так, економічна політика менеджменту підприємства при розробленні і реалізації стратегії передбачає певні процедури (рис. 1.3).

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства.

У цьому контексті «стратегію підприємства» можна трактувати, і, власне, трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (мета), і як процес.

Так, визначення стратегії як результату пов'язане з ототожненням мети і стратегії і зумовлене необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Тракткування стратегії як засобу пов'язане з інтерпретацією стратегії (з ототожненням стратегії) як плану (програми, сценарію чи моделі) управління стратегічною діяльністю підприємства.

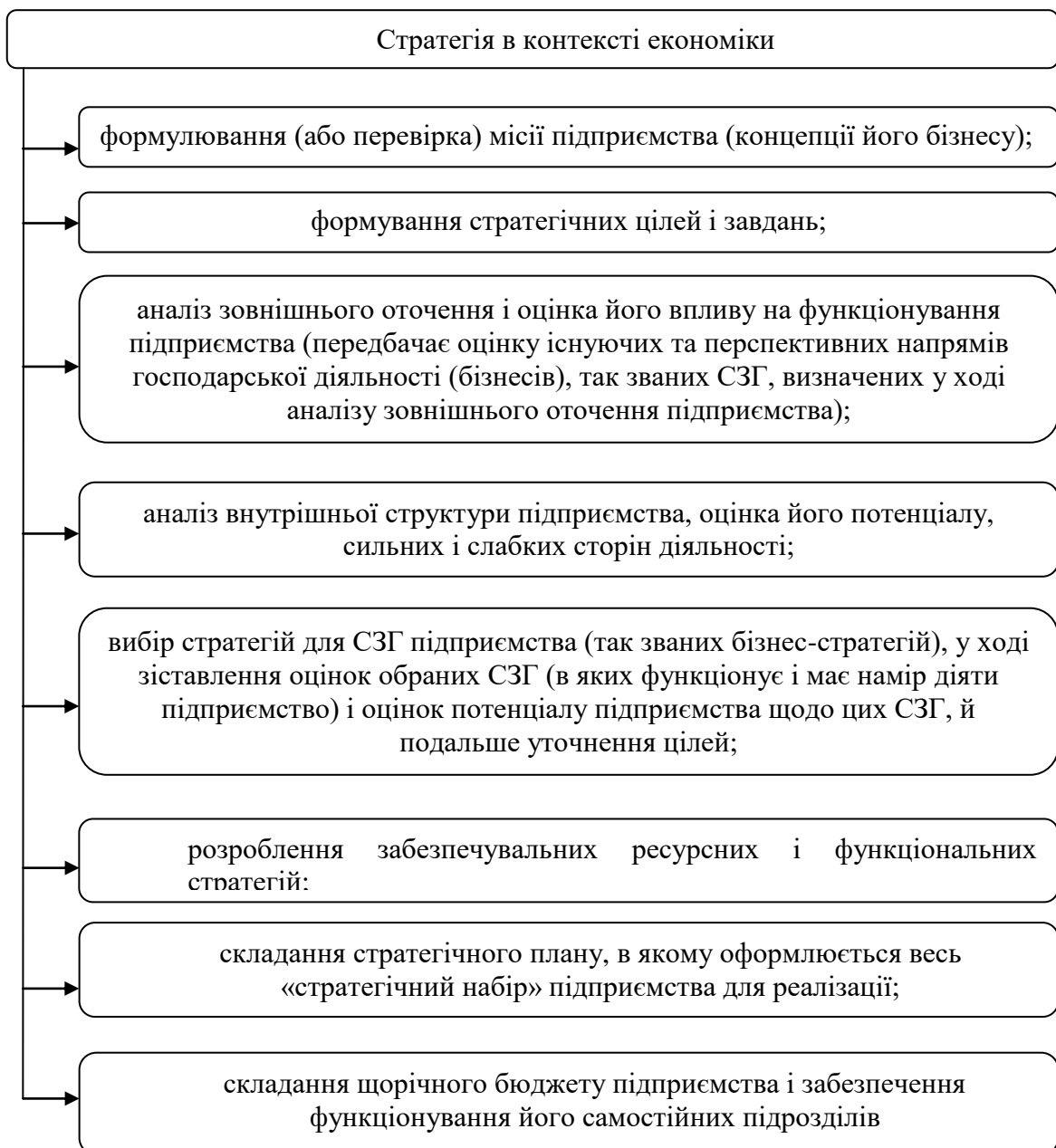


Рис. 1.3. Стратегія в контексті економіки

Слід поєднувати різні концепції та підходи щодо визначення стратегії, оскільки вони відображають окремі аспекти даної категорії, акцентувати увагу на окремому трактуванні лише у зв'язку з конкретним застосуванням цієї категорії і розглядом окремих її аспектів чи процедур.

Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття «стратегія підприємства».

Стратегію підприємства можна розглядати як:

1) комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів підприємства;

2) комплекс рішень і вказівок довготермінового спрямування в планах діяльності підприємства;

3) систему стандартних правил поведінки, підходів, рішень, вказівок, процедур і заходів щодо забезпечення конкурентної переваги підприємства в різноманітних можливих ситуаціях в обраних напрямках її діяльності на перспективу;

4) модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства;

5) системну концепцію розвитку і діяльності підприємства, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;

6) якісно визначений напрям розвитку підприємства;

7) правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку підприємства в майбутньому;

8) філософію, яка визначає цілі, цінності, пріоритети та напрями розвитку підприємства.

1.2. Корпоративні, ділові, функціональні й операційні стратегії

Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку, власне, позицію зайняла фірма, стратегічно продуману чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому розроблення тої

чи іншої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня розроблення стратегій.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію (табл. 1.2).

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.4 та рис. 1.5.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності. Вона формується керівником підприємства і передбачає три основні завдання:

- сформувані (вибрати) головний напрямок діяльності підприємства і її стратегічних бізнес-одиниць (СБО);

- визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Стосується корпоративна стратегія класичних підприємств – сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих підприємств – об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

На рис. 1.5 показано ієрархію стратегій підприємства та зв'язок функціональної виробничої стратегії зі стратегіями двох виробничих ділянок, працівників, робочої групи та команди, створених для вирішення проблем підвищення якості та впровадження нового процесу.

Розроблення стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення звичайно приймаються радою директорів)	Створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає планам керівництва). Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення звичайно приймаються корпоративними керівниками чи радою директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій функціональних основних підрозділів. Зусилля з розв'язання специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються головою підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях
Виробнича (операційна) стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів)	Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СБО.

Вона направлена на вирішення таких завдань:

- розподіл ресурсів між СБО на основі портфельного аналізу - дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

- заходи щодо реструктуризації підприємства - зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
 - єдину стратегічну орієнтацію СБО та ефект синергії.

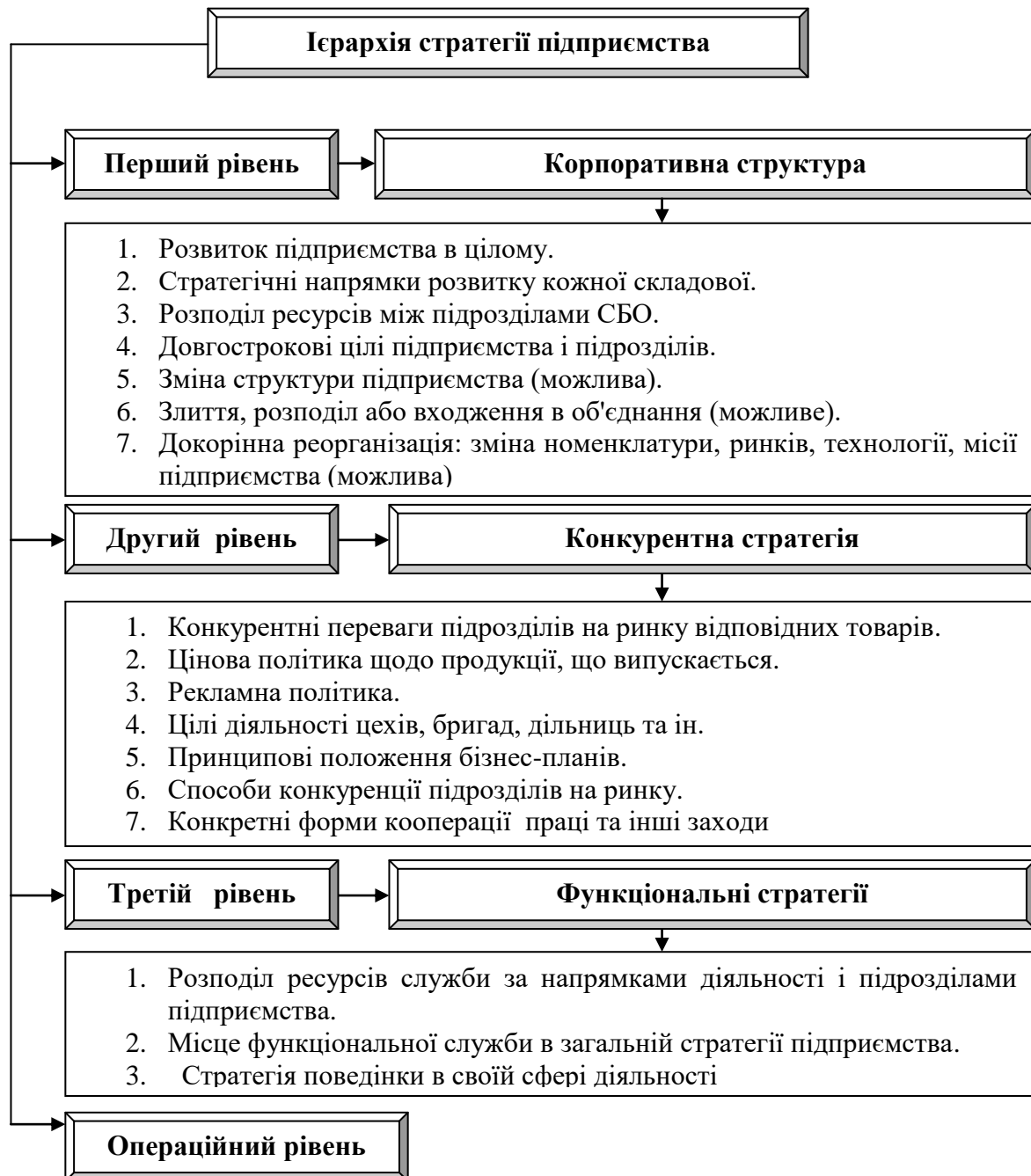


Рис. 1.4. Ієрархія стратегій підприємства

Розроблення корпоративної стратегії передбачає звичайно такі види дій: 1) дії для досягнення диверсифікованості. Цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості або поширяться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей; 2) дії для поліпшення загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення мають бути прийняті з питань посилення конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі; 3) дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу. Підприємство, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими підприємствами, що переорієнтуються на абсолютно нові для них види діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на думку М. Портера, має визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності підприємства у всіх важливих для нього сферах, збалансованому функціонуванні СБО, що може бути реалізовано при дотриманні певних принципів (рис. 1.6).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місію, мету, стратегію розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання.

Таким чином, корпоративна стратегія має забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства.

Зростання, стабілізація і скорочення підприємства можуть реалізовуватися різними способами за допомогою певних видів стратегій (табл.1.3).

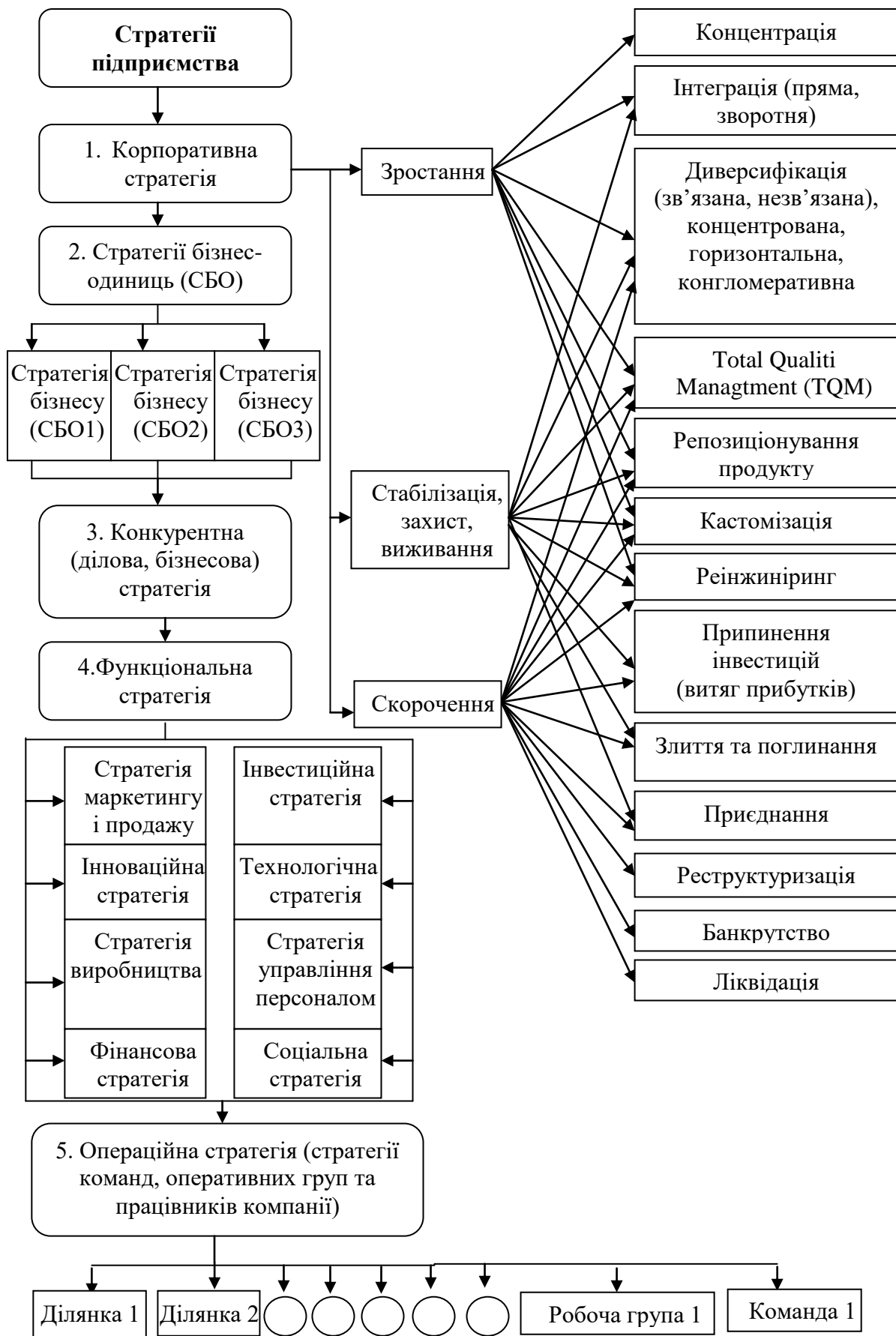


Рис. 1.5. Ієрархія стратегій підприємства, види корпоративних стратегій та способи їх реалізації

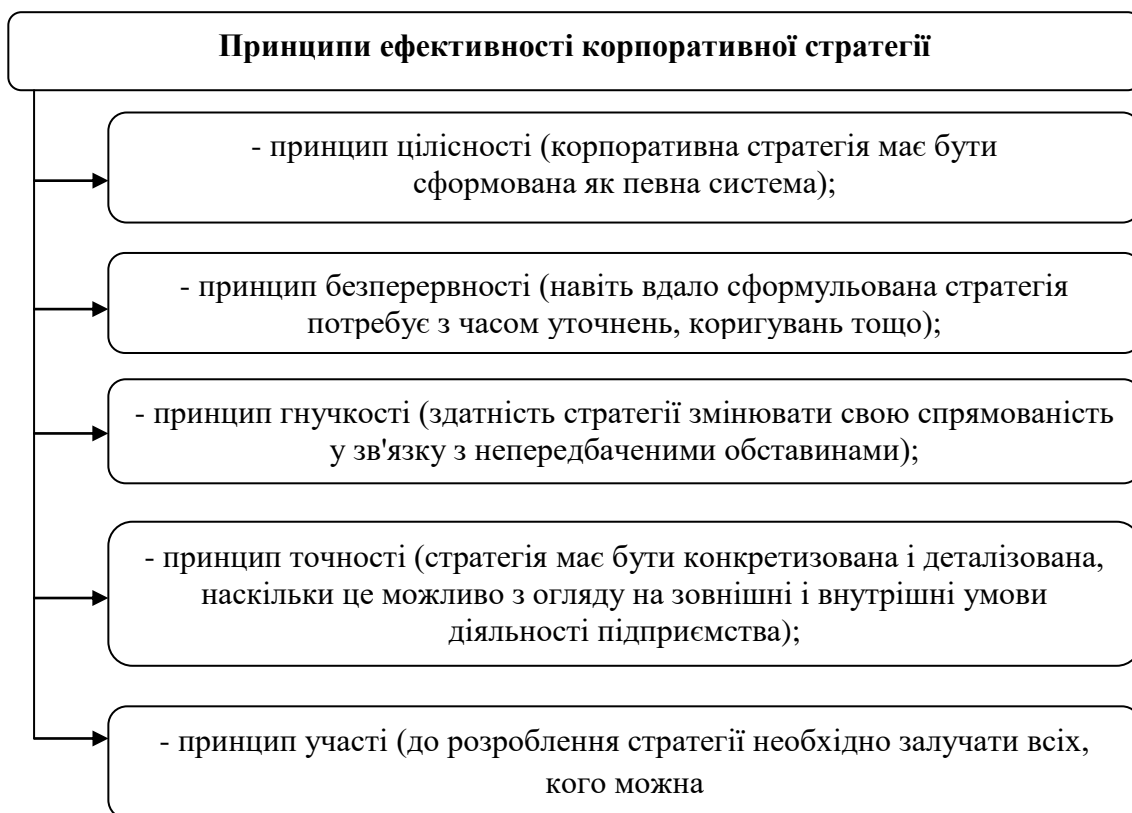


Рис. 1.6. Принципи ефективності корпоративної стратегії

Таблиця 1.3

Способи здійснення корпоративних стратегій

Види стратегій	Способи здійснення корпоративних стратегій
1	2
Стратегії зростання	<p><i>концентрація</i> - зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття підприємств, що виробляють таку саму продукцію; концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу підприємства; концентрація на основі розвитку продукту – підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;</p> <p><i>інтеграція</i> (пряма і зворотна), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю підприємства над споживачами і постачальниками за рахунок придбання або створення підприємств, що перебувають у верхній і нижній ланці технологічного ланцюга виробництва і збуту. Якщо купуються або створюються підприємства верхніх ланок – це називається прямою інтеграцією. Якщо купуються або створюються підприємства нижніх ланок технологічного ланцюжка, це стратегія зворотної інтеграції. Наприклад, підприємство купує фірму, яка постачає напівфабрикати;</p> <p><i>диверсифікація</i> – передбачає виробництво товарів та послуг, що відрізняються від базових. Розрізняють зв'язну та незв'язну диверсифікацію.</p>

Продовження табл. 1.3

1	2
<p>Стратегії стабілізації, захисту і виживання</p>	<p>Стратегія зв'язної диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або побічно аналогічним базовим. Незв'язна диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, абсолютно не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. Незв'язну диверсифікацію також називають конгломеративною. Якщо підприємство розширює своє виробництво в нові галузі, але її товари і послуги залишаються близькими до базових, говорять про концентровану диверсифікацію;</p> <p><i>TQM (всеохоплюючий менеджмент якості)</i> – стратегія розвитку підприємства на основі висування якості продукції та послуг як головної мети і пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує все підприємство від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на зростання якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу підприємства в умовах TQM є перехід до нульового рівня браку. На підприємстві розробляється складна система внутрішнього планування, контролю та регулювання якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу і періодично проводиться аудит якості всього підприємства та його підрозділів;</p> <p><i>стратегія репозиціонування</i> – ґрунтується на зміні позиції продукту у свідомості споживачів за рахунок реклами, зміни його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщується з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства у своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих у нових сегментах;</p> <p><i>кастомізація</i> – передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристик споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги шляхом індивідуального підбору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту</p>
	<p><i>реінжиніринг</i> – передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу. Ревізії і сумніву піддаються всі продукти і послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета - створити нові, більш ефективні виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми підприємства, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато підприємств не можуть отримати ефект від його використання, тому що не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний. Але навіть окремі результати є вражаючими. Наприклад, замість 10 - 15 днів на поставку продукції з моменту отримання замовлення, багато компаній після реінжинірингу скоротили цей час до 3 днів, різко зменшили витрати. Після проведення успішного реінжинірингу підприємства можуть стати лідерами ринку;</p>

Продовження табл. 1.3

1	2
	<p><i>реструктуризація</i> – зміна внутрішньої структури підприємства, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних та непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок у керуванні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20 – 40 %, часто приходять нові власники і менеджери, створюється нова структура підприємства, більш проста, економічна і продуктивна;</p> <p><i>припинення інвестицій</i> – стратегія, побудована на припиненні інвестицій у розвиток підприємства та її підрозділів, із компанії витягуються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати і підприємство втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції;</p> <p><i>злиття</i> – стратегія, побудована на об'єднанні підприємств. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективного підприємства уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми поглинання або захоплення, коли одне підприємство з метою усунути конкурента здобуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди і фінансові операції укладаються з різко збільшеними швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання, з іншого боку, вважається неетичним засобом конкурентної боротьби;</p> <p><i>приєднання</i> – стратегія, коли одна або кілька підприємств припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючому підприємству.</p>
Стратегії скорочення	<p><i>банкрутство</i> – стратегія, яка застосовується підприємствами, що перебувають в складному фінансовому становищі та не можуть розрахуватися повністю за своїми боргами, її беруть в облогу кредитори. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд отримати відстрочку виплати боргів і заморожування вимоги кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість підприємству отримати перепочинок і підвищити свою ефективність;</p> <p><i>ліквідація</i> – остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації підприємство повністю позбавляється активів, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторів. Стратегія ліквідації має сенс для підприємств в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового</p>

Якщо корпоративна стратегія стосується всього підприємства, то ділова конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу. Її ще називають конкурентною, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Терміном «ділова стратегія» позначається тип управління окремою сферою діяльності підприємства.

Ділова (конкурентна) стратегія - це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Основні елементи, що визначають ділову стратегію, показано на рис. 1.7.

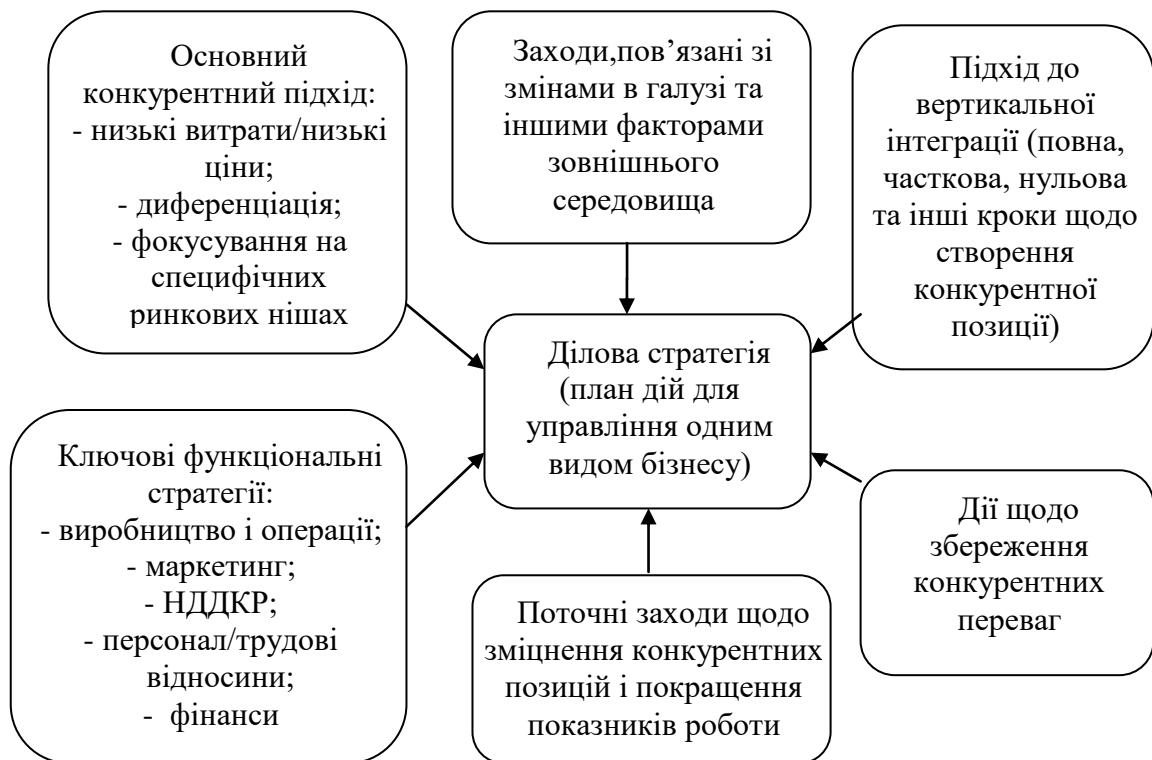


Рис. 1.7. Ділова стратегія підприємства

Розроблення ділової стратегії пов'язане найбільшою мірою з розробленням конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи противників. Серед способів досягнення конкурентної переваги можна назвати такі: випуск високоякісних товарів; відмінне обслуговування клієнтів; більш низькі ціни на товари, ніж у конкурентів; володіння унікальною технологією; розроблення і впровадження товарів у короткий термін та ін.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС).

Виділяють п'ять базових конкурентних стратегій (рис. 1.8).

Конкурентна перевага			
Стратегічна мета	Весь сектор	Низькі витрати	Диференціація
		Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
	Стратегія оптимальних витрат		
	Окремий сегмент	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рис 1.8. П'ять базових конкурентних стратегій (за М. Портером)

1. *Стратегія лідерства за витратами* спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами.

2. *Стратегія диференціації* передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів. Ця стратегія також захищає фірму від п'яти конкурентних сил, але трохи іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання товару відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. *Стратегія оптимальних витрат*. Ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. *Сфокусована стратегія низьких витрат* орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. *Сфокусована стратегія диференціації* орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Зазначені стратегії, власне кажучи, є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яке конкретне підприємство має чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги воно хоче одержати і в якій сфері.

Функціональна стратегія розробляється для управління основними функціональними напрямками підприємства: інновації, маркетинг, фінанси, кадри та ін.

Перший варіант розроблення корпоративної стратегії з урахуванням функціональних стратегій передбачає виділення з усіх стратегій основних підсистем підприємства ключової так, щоб процес розроблення всіх інших стратегій і корпоративної стратегії в цілому визначався ключовим функціоналом.

Для більшості підприємств ключовою підсистемою є маркетингова. Маркетингові стратегії найбільш ефективні, коли вибір цільових груп і пропозицій відрізняється від вибору, зробленого конкурентами. Тому її розроблення є найбільш актуальним у разі вибору стратегії диференціації, коли вдала рекламна компанія або система знижок у комплексі з довгостроковим плануванням маркетингових заходів визначає позицію підприємства на ринку.

Без маркетингової стратегії неможливо досягти успіху в просуванні торгової мережі, відкритті салону краси або рекламного бізнесу, а також в організаціях сервісу і туризму.

Для кредитно - фінансових організацій ключовою стає фінансова стратегія, спрямована на максимізацію ринкової вартості підприємства, отримання зростаючого прибутку в довгостроковій перспективі, підвищення вартості акцій і дивідендів при прийнятному рівні ризику для кредиторів.

Оскільки одним з головних конкурентних переваг на сучасному етапі стає кадровий потенціал, то кадрова стратегія має бути розроблена для більшості підприємств.

Зазначимо, що кадрова стратегія, як і інші функціональні стратегії, має формуватися відповідно до корпоративної стратегії. Наприклад, якщо підприємство планує активний розвиток і збільшення своєї частки на ринку, то в рамках

кадрової стратегії основний акцент слід зробити на створенні швидкої і ефективної технології залучення та підбору персоналу, його якнайшвидшої адаптації, стандартизації процедур роботи з людьми, а також на розвитку корпоративних комунікацій.

У разі, якщо підприємство вибрало для себе стратегію мінімізації витрат, слід задуматися про оптимізацію вартості бізнес-процесів, пошук недорогої робочої сили, створення ефективної та економічної системи управління персоналом і т. д.

Навпаки, при концентрації уваги на якості продукції, швидше за все, будуть потрібні додаткові інвестиції для найму висококваліфікованих фахівців, створення багатоетапної системи постійного навчання, оцінки та поточного моніторингу якості роботи персоналу.

Якщо підприємство при побудові своєї базової стратегії робить упор на якість послуг і максимальне задоволення всіх потреб клієнта, то необхідно переглянути систему навчання, оцінки, матеріальної і нематеріальної мотивації, систему корпоративних комунікацій.

Для підприємств, основною діяльністю яких є виробництво, особливого значення набуває виробнича стратегія.

Інший варіант побудови корпоративної стратегії зводиться до того, що корпоративна стратегія розглядається як комплекс функціональних напрямів. І на одному з перших етапів після формулювання корпоративної місії має бути побудована система функціональних цілей підприємства. Приклад такої системи подано на рис. 1.9.

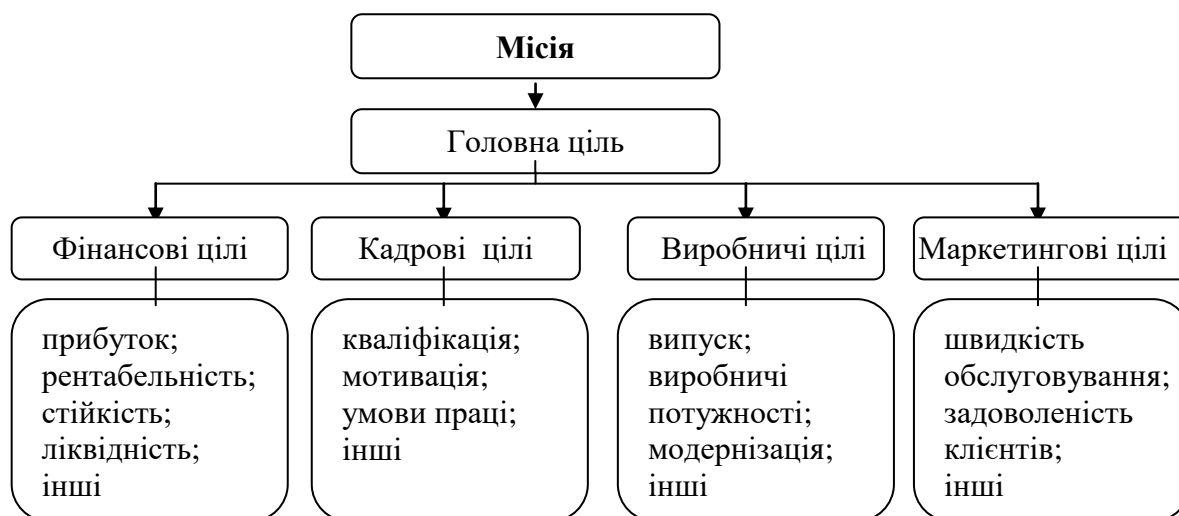


Рис. 1.9. Система функціональних цілей підприємства

Наступний етап стратегічного управління – стратегічний аналіз – має бути проведений, виходячи з декомпозиції стратегічного потенціалу на п'ять функціональних компонентів. При цьому необхідно врахувати можливості щодо раціонального поєднання наявних ресурсів, цим і визначається важливість виділення організаційно-управлінського потенціалу (рис. 1.10).

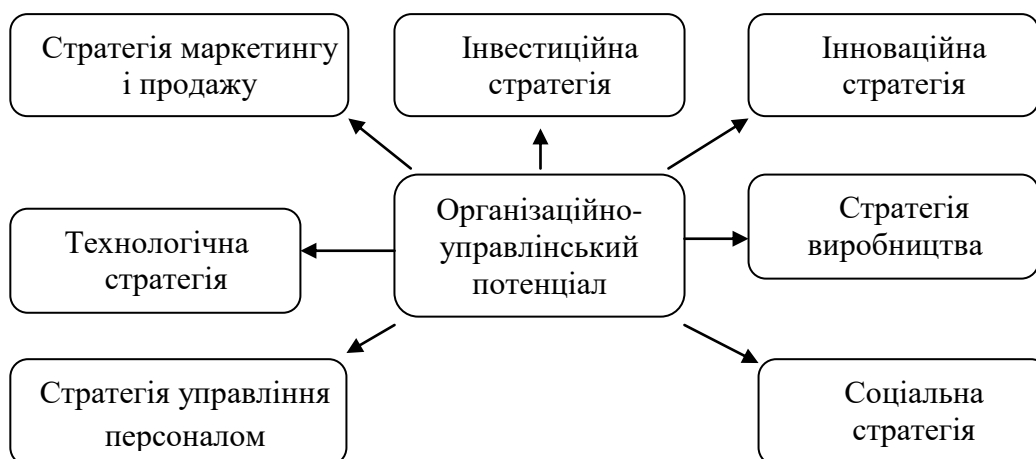


Рис. 1.10. Функціональні компоненти стратегічного потенціалу

Основний зміст стратегічного потенціалу подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Компоненти стратегічного потенціалу підприємства

Компонент	Зміст і функції
Організаційно-управлінський	Забезпечує реалізацію основних управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію і контроль, координацію; встановлення динамічного балансу в взаємовідносинах з оточенням
Фінансовий	Оперування готівкою, розподіл засобів, інвестування, дія на інфляційні процеси, підтримка фінансової стійкості, пошук зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування
Маркетинговий	Займається збутом і аналізом, рекламою, просуванням, дослідженням ринків, сегментуванням, пошуком цільового ринку, можливостей розширення ринку
Виробничий	Організація виробничого процесу, управління запасами, матеріально-технічним постачанням, адаптацією технології, покращення технології виробничого процесу та удосконалення продукції, модернізація, проектування, інновації
Кадровий	Професійна орієнтація та соціальна адаптація, оцінка кадрів та результатів праці, професійна підготовка і навчання, управління кар'єрою

За результатами стратегічного аналізу визначається стратегічна орієнтація підприємства як сукупність функціональних стратегічних орієнтирів корпоративної стратегії. Саме функціональні орієнтири корпоративної стратегії мають стати основою для функціональних стратегій підприємства.

Приклади функціональних орієнтирів наведено в табл. 1.5.

Подані функціональні сфери можуть бути доповнені і змінені, зважаючи на специфіку діяльності підприємства, наприклад, функцією управління технологічним розвитком підприємства або інформаційним забезпеченням діяльності.

Таблиця 1.5

Функціональні орієнтири підприємства

Функціональна сфера	Орієнтири
Управлінська	формування сильної команди менеджерів; партнерство з дистриб'юторами; наявність у всіх регіонах
Фінансова	зниження фінансових ризиків; зменшення частки позикових коштів; підвищення інвестиційної привабливості
Маркетингова	активізація на перспективних сегментах; зосередження на комплексних поставках
Виробнича	впровадження нових технологій; зниження виробничих витрат
Кадрова	формування лояльності персоналу до змін; створення благополучного клімату в колективі; забезпечення соціальних гарантій працівникам; покращення культури виробництва; підтримка дисципліни

Операційна стратегія полягає в розробленні загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.

Необхідно запам'ятати, що операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, охоплює весь спектр діяльності підприємства і передбачає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити підприємству можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Операційна стратегія - це підсистема корпоративної стратегії у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту підприємства, що передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги (рис. 1.11).

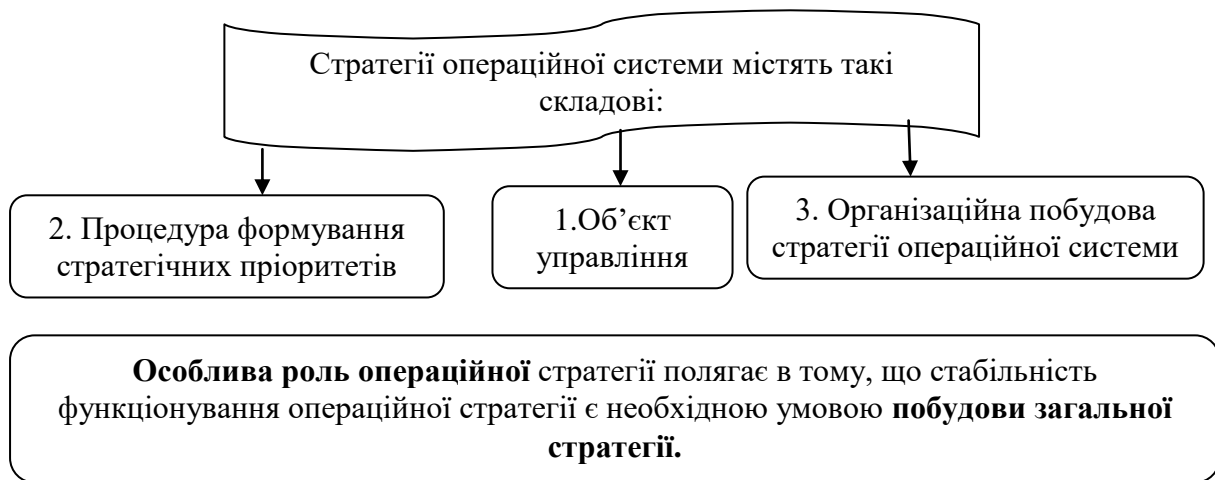


Рис. 1.11. Стратегії операційної системи

Однак слід пам'ятати, що операційна стратегія у сфері послуг багато в чому аналогічна операційній стратегії на виробництві, особливо якщо підприємство надає послуги, пов'язані з матеріальним постачанням.

Слід наголосити, що провідний елемент операційної стратегії, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, - це її особливі стратегічні цілі. При правильно поставленому процесі розроблення корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії має логічно впливати з міні-стратегії підприємства. Операційна стратегія підтримує стратегію підприємства таким чином, щоб у центрі уваги були завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта.

Стратегія підприємства полягає в тому, щоб через операційну функцію надати продукти і послуги для задоволення потреб споживачів.

Стратегічні рішення в галузі виробництва звичайно передбачають довгостроковий взаємозв'язок ресурсів підприємства. Тактичні рішення є короткостроковими (як правило, один рік) і служать для забезпечення стратегічних, що виступають як директивні (рис.1.12).



Рис. 1.12. Склад стратегії і тактики операційного менеджменту

Концепція розвитку операційної стратегії побудована на якості, термінах виконання операцій.

Стратегії, побудовані на якості, базуються на задоволенні потреб замовника, виходячи з показників якості на всіх стадіях виробництва. При цьому критерії якості застосовуються не

лише до кінцевого продукту, але й до всіх відповідних процесів – розроблення, проектування, виробництва, післяпродажного обслуговування.

Стратегії, побудовані на часі виконання операцій, фокусуються на скороченні термінів виконання всіх операцій. Основна ідея полягає у тому, що зазвичай терміни скорочуються, продуктивність підвищується, нова продукція з'являється на ринку швидше і обслуговування клієнтів покращується.

Тактика – це спосіб поточної організації управлінських функцій, який забезпечує поетапну і поточну реалізацію стратегій операційної системи.

Слід зазначити, що оскільки в стратегії системи ми опосередковано стикаємося з довгостроковими чинниками зміни зовнішнього середовища, то в тактиці цей зв'язок виявляється вже як двічі опосередкований. Тактика управління операційною системою будується, насамперед, на чітких критеріях стабільності і рівноваги системи. Повноваження тактичного рівня управління дають змогу реагувати на відхилення, що виникли. У випадку, якщо цих повноважень бракує, інформація оперативно передається на вищий рівень управління.

Виділимо базові принципи планування операційної діяльності, а саме:

- плани-цілі - являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління та його окремих елементів у майбутньому;

- плани для повторювальних дій - описують строки і порядок дій у стандартних ситуаціях;

- плани для неповторювальних дій - складаються для вирішення операційних проблем і характеризують діяльність підприємства в його розвитку.

Узагальнюючи розглянуті елементи (рішення) операційної стратегії, слід звернути увагу на особливості стратегії інноваційних виробництв. В операційній системі під інноваціями розуміють будь-які зміни умов в її структурі і функціях. Усі інновації можна поділити на три групи:

- позитивні;
- нейтральні;
- небезпечні (негативні).

Ефективна операційна система має максимально використовувати позитивні інновації, надавати позитивний характер нейтральним інноваціям і ізолюватися, хоча б частково, від негативних інновацій.

Слід зазначити, що під час реалізації операційної стратегії функціонування операційної системи розвиток операційних інновацій має принципово важливе значення.

Метод організації операційних інновацій зручно зобразити у вигляді певної послідовності певних процедур (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Схема алгоритму організації операційних рішень

1.3. Основні напрями розвитку й впровадження стратегічного аналізу в сучасних умовах господарювання

Єдиного підходу до розроблення стратегії підприємства не існує, адже кожне підприємство навіть однієї галузі досить унікальне, що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки розвитку, конкурентоспроможності, особливостей виробництва товару чи надання послуги.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління, можна виділити такі: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності оперативного управління; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

Стратегічні напрями розвитку організації можна поділити на такі: 1. Готовий продукт: створення і впровадження нового продукту; поліпшення існуючого продукту. 2. Ринок і споживачі: завоювання нового ринку; розширення старого ринку; залучення нових споживачів; збереження існуючих клієнтів. 3. Положення всередині галузі: горизонтальна інтеграція; вертикальна інтеграція. 4. Технології: нові можливості використовуваної технології; створення і впровадження нової технології.

Стратегічні напрями розвитку взаємопов'язані між собою, їх взаємозв'язок відображено на рис.1.14.

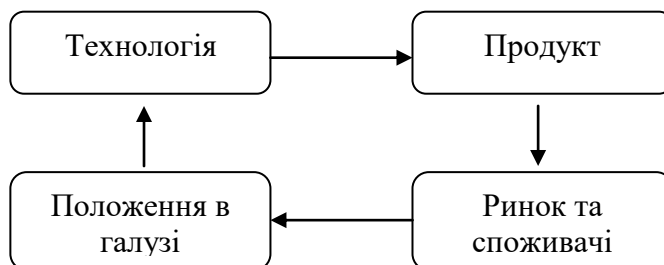


Рис. 1.14. Взаємозв'язок стратегічних напрямків розвитку підприємства

Таким чином, підприємство, спираючись на поточні можливості, що характеризуються внутрішнім середовищем, і комбінуючи напрямки сфери діяльності, вибирає перспективні стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Стратегічне управління є найважливішим інструментом вищого керівництва підприємства, що дає можливість розв'язати поточні внутрішні конфлікти зацікавлених сторін через встановлення єдиної мети розвитку підприємства - стабільного зростання ринкової вартості підприємства.

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування.

Процес стратегічного управління підприємством має починатися із визначення його місії та цілей, а також включати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у розрізі виявлення сильних та слабких сторін, тобто проводиться SWOT – аналіз, який містить такі складові:

- сильні сторони (Strengths) – переваги організації;
- слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки організації;
- можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;
- загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити стан підприємства на ринку.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємства здійснюється шляхом застосування системи стратегічного планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проблеми стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можна розглядати на *макроекономічному та мікроекономічному рівнях*. Серед мікроекономічних проблем можна виділити такі:

- відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства. Проблемою є те, що більшість менеджерів не можуть ефективно спрогнозувати діяльність підприємства в довгостроковій перспективі;

- нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері інноваційного менеджменту. Це пояснюється тим, що на багатьох підприємствах певну посаду займають люди, які не мають відповідної освіти;

- слабка розвиненість системи стратегічного планування на підприємстві. В реаліях сьогодення на підприємствах керівництво чи інші посадові особи переважно складають поточні чи короткострокові плани, а механізм довгострокового перспективного планування практично відсутній;

- орієнтація керівників на інтуїтивні, а не наперед обґрунтовані рішення. Така орієнтація сприяє плануванню діяльності, виходячи зі сталості зовнішніх умов та обмеженого аналізу внутрішніх можливостей і потенціалу підприємства. Не враховуючи зміну у внутрішньому і зовнішньому середовищах, підприємствам часто не під силу доводити свої плани до кінця;

- нестабільність зовнішнього середовища;

- інформаційно-аналітичне забезпечення;

- недостатність фінансового забезпечення підприємства, у тому числі і державного фінансування (для підприємств державної форми власності) для проведення певних стратегічних змін.

Основними *макроекономічними проблемами* стратегічного управління підприємством є недосконалість банківської, фондової, законодавчої та податкової систем, які не визначають конкретних прав і обов'язків у певних ситуаціях, що неодмінно виникають при веденні господарської діяльності.

Світовий досвід стратегічного управління та планування дає можливість виділити *дві стратегії*:

- стратегія американських фірм, яка заснована на диференційованому підході до оцінки характеристики продукції, що випускається, задоволенні конкретних споживачів та забезпеченні собівартості продукції;

- стратегія японських фірм, заснована на отриманні прибутку від вкладеного капіталу та створенні спілки співробітників фірми.

У сучасних умовах розрізняють *два напрями розвитку стратегічного управління*:

- *перший* з них є логічним продовженням стратегічного планування і охоплює підсистему аналізу й планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Практично це управління стратегічними можливостями організації, тому його вважають регулярним стратегічним управлінням. Цей вид часто застосовують на практиці і методично він досить повно розроблений;

- *другий* напрям називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу, тому що воно забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають. Цей вид розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються часто і здебільшого є непередбачуваними, що вимагає негайної адекватної реакції.

Ефективна система стратегічного управління на підприємстві дасть змогу:

- посилити конкурентні переваги підприємства за рахунок створення сприятливих умов для розвитку теоретичних знань й професійних навичок та вмінь персоналу;

- розширити можливості підприємства протистояти конкурентам на відповідному ринку за рахунок використання персоналу з високим потенціалом, а також більш ефективно використовувати свої сильні сторони;

- посилити ефективне використання прибутку підприємства;

- повністю розкрити здібності персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як мети організації, так і особистих цілей працівників.

1.4. Основні складові частини стратегічного аналізу

Основними складовими частинами стратегічного управління є (рис. 1.15): загальне призначення підприємства; цілі підприємства; стратегічний аналіз; необхідність організаційних змін; системний аналіз; стратегічний вибір; стратегія; організування; мотивація; поточна діяльність; стратегічний контроль.

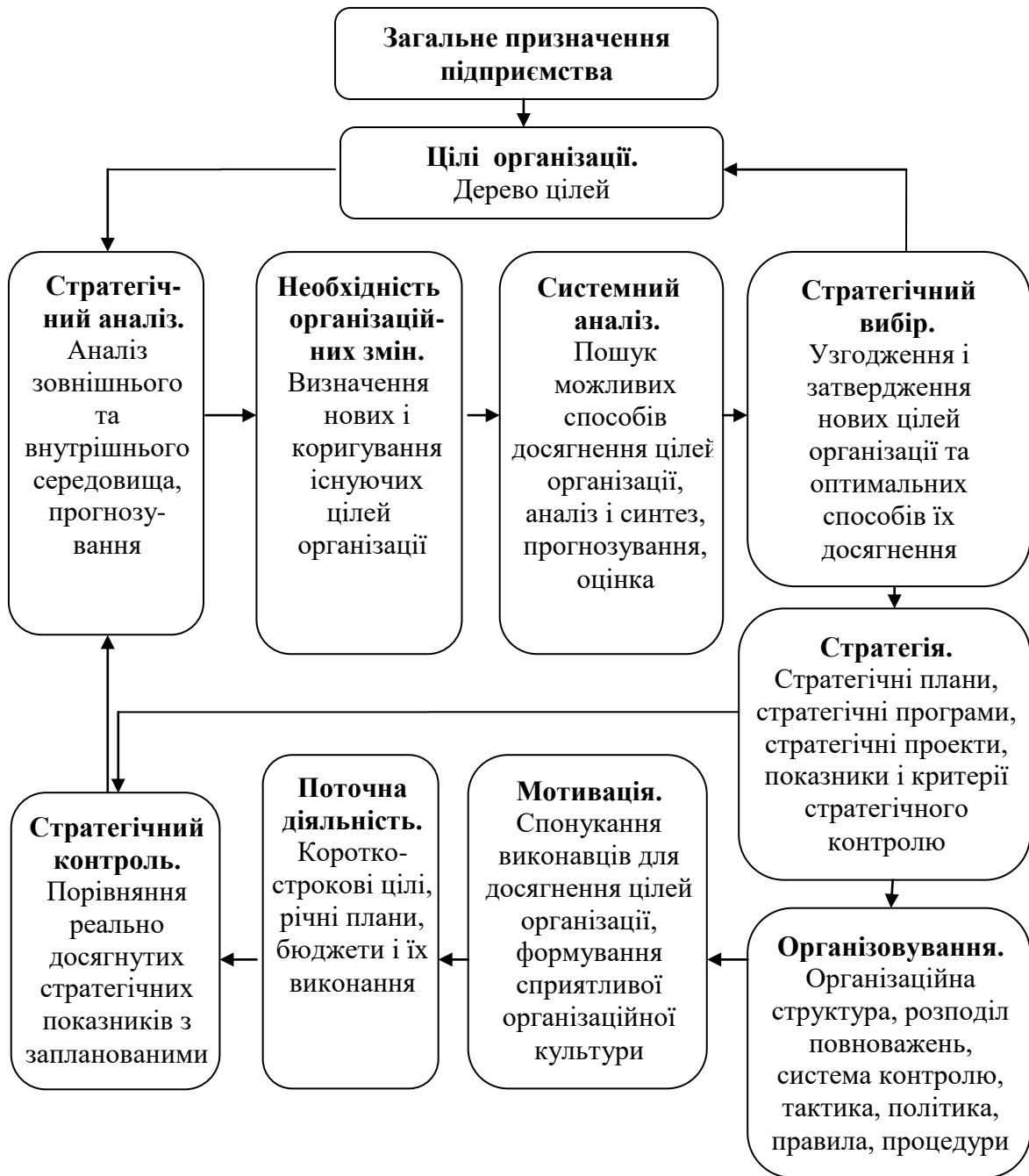


Рис. 1.15. Основні складові частини стратегічного аналізу

Загальне призначення підприємства (місія підприємства).

Призначення (Місія) відображає сенс існування підприємства як одного з елементів надсистеми і відповідає на питання:

- Чим підприємство займається?
- Кому потрібні результати діяльності підприємства за її межами (в зовнішньому середовищі)?

- Які принципи і цінності сповідаються підприємством?

Усвідомлення і формальне визначення призначення підприємства є обов'язковою умовою для розроблення ефективної системи керування. Це необхідно зробити, щоб мінімізувати вплив окремих суб'єктивних цілей зацікавлених осіб, які вносять дезорганізуючий вплив. Діяльність зацікавлених осіб повинна відповідати принципу «використовуй (підприємство) за призначенням» - особисті цілі можуть бути тільки якщо вони узгоджуються з призначенням і цілями підприємства.

Якщо підприємство буде ефективно функціонувати, то, як наслідок, будуть у вигаді всі:

- споживачі, які задовольняють свої потреби якісними товарами і послугами;
- власники, які отримують від задоволених споживачів прибуток;
- керівники, які отримують свою частку від прибутку;
- звичайні працівники, які отримують заробітну плату, яку їм платить той самий задоволений споживач, а не власник і не керівник.

Цілі підприємства.

Цілі підприємства – це конкретний кінцевий стан чи бажані результати, яких підприємство намагається досягнути. Призначення та цілі мають між собою таке ж співвідношення як і поняття «абстрактне» та «конкретне». Метою керівників є створення відповідно до призначення підприємству чіткої структури цілей, відносно якої можна вибудувати організаційний механізм для досягнення цих цілей. Структура цілей, що отримала назву «дерево цілей», має ієрархічний вигляд, на найвищому рівні якого - призначення підприємства. Для того, щоб цілі могли виконати свою організуючу, спрямовуючу, мобілізуючу роль, вони мають відповідати певним вимогам:

- цілі мають бути конкретними і ясно зрозумілими для виконавців ;
- цілі мають бути такими, щоб їх можна було кількісно і/або якісно виміряти чи оцінити з метою встановлення контролю над виконанням;

- цілі мають бути реально досяжними (науково обґрунтованими);

- цілі мають мати конкретні терміни для їх досягнення.

При стратегічному управлінні оперують з довгостроковими цілями, що мають горизонт планування понад п'ять років.

Стратегічний аналіз.

Функція стратегічного аналізу полягає в забезпеченні осіб, які приймають рішення, всебічною аналітичною інформацією про поточний стан справ в підприємстві поза його межами та прогнозом на майбутнє.

Основні складові стратегічного аналізу: аналіз зовнішнього середовища (пошук існуючих або ймовірних загроз та сприятливих можливостей); зовнішнє середовище безпосереднього впливу (споживачі; конкуренти; постачальники; партнери; профспілки); зовнішнє середовище непрямого впливу (загальний економічний стан у державі; політика; правові фактори (законодавство); науково-технічний прогрес, техніка і технології; соціально-культурні фактори (суспільні цінності, громадська думка); демографічна ситуація; екологічні фактори; географічні фактори; міжнародні фактори); аналіз внутрішнього середовища (визначення слабких та сильних сторін підприємства); призначення підприємства, структура цілей, стратегія; організаційна структура; людський потенціал, кваліфікація, досвід, організаційна культура, система мотивації; виробничий потенціал, технології; система управління, інформаційна система, система контролю; фінансовий стан; маркетинг, конкурентоспроможність організації; інноваційна діяльність, рівень науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; аналіз результатів стратегічного контролю (діагностика причин невиконання стратегічних планів).

Найпоширеніші методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз.

Необхідність організаційних змін.

Особи, які наділені відповідними повноваженнями (керівники), отримавши адекватну аналітичну інформацію про нові сприятливі можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства, причини невиконання стратегічних планів,

приймають рішення про необхідність змін і встановлюють нові або коригують існуючі цілі.

Системний аналіз.

Функція системного аналізу – розроблення обґрунтованих управлінських рішень при розв'язанні складних слабоструктурованих задач. Складові частини системного аналізу:

-аналіз – поділ складного завдання на сукупність простих компонентів (елементів) і пошук можливих способів реалізації кожного елемента окремо;

-синтез – пошук способів реалізації всього завдання як сукупності взаємопов'язаних і сумісних між собою елементів (точніше – «способів реалізацій елементів», які були отримані на етапі аналізу).

Для того щоб знайти оптимальні рішення, використовують інтегральні критерії оцінки, які враховують внесок кожного елемента в загальний результат. Щоб об'єктивно визначити оцінки, створюються моделі варіантів рішень і здійснюється відповідне моделювання (прогнозування) різних сценаріїв розвитку подій. При оцінюванні окремих елементарних складових широко застосовується методологічний інструментарій теорії операцій, статистики, лінійного, нелінійного, динамічного програмування та ін.

Стратегічний вибір.

Стратегічний вибір - узгодження і прийняття стратегічних рішень уповноваженими на це особами (керівниками). Однією з проблем на даному етапі вважають прийняття рішень, які не мають конкретного управлінського змісту (відсутні конкретні цілі), наприклад, рішення : «прискорити розвиток», «збільшити показники», «посилити вимоги», тощо. Такі «рішення» отримали назву псевдорішення.

Стратегія.

Стратегія – детальний всебічний комплексний план, який забезпечує здійснення призначення підприємства та досягнення цілей. Завданням на цьому етапі є розроблення комплексного стратегічного плану, який у свою чергу може складатися з окремих стратегічних планів, стратегічних програм, стратегічних проектів, спрямованих на досягнення окремих

стратегічних цілей. Складовою стратегії також має бути план щодо організації стратегічного контролю, мають бути встановлені показники і критерії оцінки вирішальних етапів реалізації стратегії.

Організовування.

Після вибору стратегічних цілей і розроблення планів щодо їх досягнення починається стадія реалізації:

Організовування – створення такої нової організаційної структури (або реорганізація), яка б змогла реалізувати плани найкращим чином та досягти встановлених цілей (принцип «Структура визначається стратегією»). Також здійснюється підбір людей (можливо з попереднім звільненням попередників), делегування завдань і розподіл повноважень.

Відповідно до стратегічних планів встановлюються тактичні цілі (перспектива до п'яти років) і здійснюється розроблення планів щодо їх досягнення. Таким чином, формується наступний рівень ієрархії в структурі цілей.

На основі стратегічних і тактичних планів формується політика як орієнтир, що вказує на санкціоновані способи досягнення цілей. Якщо передбачається неодноразове повторення конкретних задач, то послідовність їх вирішення оформлюють у вигляді стандартних процедур. Для особливо важливих специфічних ситуацій розробляють правила, які визначають однозначний спосіб дій і виключають будь-які непередбачені способи виконання завдань.

Мотивація.

Мотивація – спонукання співробітників підприємства на виконання задач, які їм були делеговані, і на реалізацію прийнятих планів. Найстарішим і найвідомішим методом мотивації є метод батога і пряника.

Сучасні методи ґрунтуються на використанні теорій мотивації: 1) теорія Абрахама Маслоу; 2) теорія Девіда Мак-Клеланда; 3) теорія Фредеріка Герцберга; 4) теорія очікування Віктора Брума; 5) теорія справедливості Джона Адамса.

Також звертається увага на неформальну складову взаємовідносин в підприємстві – цінності та філософія, які сповідуються співробітниками, неформальна поведінка, міфи та

історії, які поширюються, тощо. Все це формує організаційну культуру. Цей чинник потребує уваги та цілеспрямованого впливу, і особливо при проведенні організаційних змін. Метою керівників має бути створення організаційної культури, яка б сприяла досягненню цілей підприємства.

Поточна діяльність.

Відповідно до тактичних планів встановлюються короткострокові цілі (річні, на місяць) та плани щодо їх досягнення. Головним плановим документом виступає бюджет, де зазначені конкретні величини ресурсів, які виділяються на безпосереднє виконання всіх планів (поточних, тактичних, стратегічних).

Стратегічний контроль.

Контроль – процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Контроль має бути:

- спрямованим на досягнення стратегічних цілей;
- відповідати змісту контрольованої діяльності;
- об'єктивним;
- безперервним;
- своєчасним;
- простим і економічно виправданим;
- має враховувати поведінку виконавців, орієнтовану на контроль.

1.5.Методологія стратегічного аналізу

У літературних джерелах немає загальновизнаного формулювання терміна «методологія». Її визначають: як вчення, науку про загальні методи; як комплекс заходів з дослідження та практичного використання методів; як адекватне поняття парадигми складної сукупності світоглядів.

Методологію стратегічного аналізу можна визначити як загальний підхід до стратегічного аналізу, який містить: теорію стратегічного аналізу; об'єкт і предмет стратегічного аналізу; його принципи та методи; класичні цілі та задачі стратегічного аналізу; його організаційне, методичне та інформаційне забезпечення. Тобто методологія стратегічного аналізу - це синтез указаних складових частин. Задачами методології

стратегічного аналізу є вивчення: закономірностей розвитку; способів (методів і прийомів) дослідження; взаємозв'язків у сфері господарської діяльності.

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

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

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

- індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила (закони);

- дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних або до окремих фактів;

- перевірку таких фактів і висновків.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). За допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі обумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів, у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у сім груп (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Прикладні прийоми у процесі проведення стратегічного аналізу

Об'єкт дослідження	Прийоми дослідження
1	2
Стратегічний аналіз макрооточення підприємства	аналіз інформаційних оглядів, проекти, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання
Стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції)	аналіз життєвого циклу галузі;аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; якісні методи прогнозування; бенчмаркінг; кластерний аналіз; метод сценаріїв; імітаційне моделювання; методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)
Стратегічний аналіз організації	аналіз основних компетенцій і основних можливостей; аналіз вектора зростання; STEP-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей); SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); матриця ВСС (матриця «Зростання/Частка», розроблена Бостонською консалтинговою групою); матриця GE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції»); PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки); аналіз життєвого циклу організації; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій; аналіз вразливості організації; порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; причинно-наслідковий аналіз
Стратегічний аналіз продукту	аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції; аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту; аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; аналіз впливу зацікавлених сторін
Стратегічний фінансовий аналіз	підготовка проєктованих фінансових звітів;прогнозування за методом відсотка від продажу; стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика (прогнозування) банкрутства
Стратегічний інвестиційний аналіз	чиста приведена вартість; реальні опціони; методи формування господарського портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків
Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень	матриця вибору головної стратегії; аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор;теорія масового обслуговування; методи сітьового аналізу; методи експертних оцінок; підготовка стратегічного плану

У перспективному (стратегічному) економічному аналізі для прогнозової оцінки показників використовується сукупність методів: екстраполяції; експертних оцінок - індивідуальних та колективних (метод Дельфі, мозкового штурму); імітаційного моделювання та ін. Сутність та сфери використання найбільш поширених методів стратегічного аналізу наведені в табл. 1.7

Таблиця 1.7

Специфічні методи стратегічного аналізу

Найменування	Сутність та особливості методу	Сфери використання
1	2	3
Метод екстраполяції	Це простий, але недостатньо точний метод дослідження, побудований на визначенні поведінки або розвитку явищ, процесів, об'єктів у майбутньому на підставі їхньої поведінки у минулому	Прогнозна оцінка величини та визначення тенденції розвитку окремого показника економічної діяльності
Параметричний метод	Ґрунтується на виявленні факторів, які впливають на узагальнюючий показник. Широко використовується у сполученні з кореляційним методом аналізу	Кількісна прогнозна оцінка елементів корисного ефекту, витрат та ін. на підставі установлених залежностей між факторами предмета дослідження або між організаційно-технічним рівнем виробництва, з одного боку, і корисним ефектом та витратами з іншого боку
Імітаційне моделювання	Є серією числових експериментів для отримання емпіричної оцінки ступеня впливу різноманітних факторів (вихідних величин) на залежні від них результати (показники діяльності об'єкта дослідження). Стохастичну імітацію вирішення завдань і використання моделей, в яких містяться випадкові величини, що не піддаються управлінню особами, які приймають управлінські рішення, називають методом Монте-Карло	Проведення економічних експериментів на моделях соціально-економічних систем замість реальних для виявлення протиріч, труднощів, недоліків управлінських рішень та ін. З метою їх усунення або послаблення до впровадження управлінського рішення застосовують найефективніший метод імітаційного моделювання - ділові ігри

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Метод «дерево рішень»	Ґрунтується на теорії графів. Має вигляд навантаженого графа, вершини якого зображують ключові становища, в яких виникла необхідність вибору, а гілки дерева (дуги графа) – різноманітні події (операції, наслідки, рішення та ін. з їхньою кількісною оцінкою), що можуть виникнути в ситуації, яка визнається вершиною	Для аналізу проектів, які мають достатнє або розумне число варіантів розвитку. Особливо ефективне його використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше та значно впливають на сценарії подальшого розвитку подій
SWOT і TOWS	Поглиблене дослідження конкурентних переваг і слабких позицій підприємства; факторів зовнішнього середовища; можливостей підприємства та ін. для прийняття стратегічних рішень щодо перетворення загроз у можливості і для розвитку сильних сторін	Використовується під час розроблення стратегії для діагностики досягнутої і перспективної конкурентоспроможності підприємства для узагальнення її діагностичних і прогнозних оцінок
Нормативно-балансовий метод	Фактично досягнуті величини технічних, технологічних, трудових параметрів і показників порівнюються з їхнім нормативним значенням. Метод точний, але потребує постійного вдосконалення нормативної бази	Для моніторингу в управлінській діагностиці відхилень параметрів, які досліджуються; для розроблення аналітичних розділів бізнес-планів
Експертні оцінки та системи	Засновані на колективних думках і судженнях висококваліфікованих фахівців щодо проблем, які досліджуються, з використанням різноманітних форм їхньої праці - індивідуальної, групової (метод Дельфі, «мозкового штурму»)	Для якісної та кількісної оцінки складних господарських процесів і явищ, які не піддаються безпосередньому дослідженню у стратегічному менеджменті
Метод сценаріїв	Розроблення на підставі вивчення практичного досвіду конкретних ситуацій, які впливають на діяльність підприємства	Для прогнозування й оцінки впливу потенційних чинників на показники діяльності
Комбінований метод	Поєднання або раціональне сполучення та використання декількох методів дослідження	З метою підвищення об'єктивності, точності й різнобічності прогнозних і перспективних оцінок

Крім цих методів, також використовуються традиційні, економіко-математичні методи аналізу та методи ринкових досліджень.

Складність аналітичних оцінок майбутнього стану об'єкта аналізу вимагає комплексного використання указаних методів для аналітичної підтримки стратегічних управлінських рішень на всіх етапах їхніх технологій.

Для досліджень ринкових параметрів, окрім розглянутих у табл. 1.6 методів SWOT і TOWS, широко використовуються фінансово-оперативні показники (або фінансові коефіцієнти). Їхня популярність обумовлена простотою, оперативністю результатів, а також елімінуванням впливу інфляційних процесів. *Сутність методу фінансових коефіцієнтів* полягає в зіставленні коефіцієнтів, розрахованих на підставі фінансової звітності, з загальноприйнятими нормативними, стандартними і (або) з досягнутими у попередні фінансові роки значеннями коефіцієнтів. Вони є індикаторами проблем у діяльності. Фінансові показники групуються з різною деталізацією в показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та ін.

Метод «аналіз поточної ситуації» поширений в оперативному управлінні збутом і базується на інформації від осіб, безпосередньо пов'язаних з ринком: маркетологів, працівників збуту, продавців, працівників служби сервісу. Аналізуються ринкові параметри, такі як попит, ціни, товарні запаси, конкуренти, рекламна продукція. На підставі аналізу поточної ситуації виробник організовує поточну збутову роботу (оперативно змінює ціни, регулює постачання продукції в магазини), коригує транспортні потоки, посилює або послаблює рекламу.

Методологія стратегічного аналізу, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз та ін.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів, у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які і відображають їх унікальність та відмінність від традиційних методів аналізу (рис. 1.17). Слід зазначити, що методи прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є одними з

найважливіших у загальній методології. Якщо прогнози є обґрунтованими, то ризик прийняття помилкового стратегічного рішення значно зменшується. Вибір конкретного інструментарію стратегічного аналізу багато в чому залежить від особистих якостей менеджера чи керівника, а в цілому - це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого менеджменту. У цілому, цілі стратегічного аналізу мають забезпечуватись за рахунок таких факторів: високого професіоналізму і мистецтва управлінців; тісного зв'язку організації з зовнішнім середовищем; залучення всіх працівників до реалізації стратегічних цілей і завдань.

стратегічних цілей і завдань.



Рис. 1.17. Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність і зміст стратегічного аналізу?
2. Що є предметом дослідження в стратегічному аналізі?
3. Які основні методи і технічні прийоми застосовують у стратегічному аналізі, у чому полягає їх сутність?
4. З чого складається інформаційна база стратегічного аналізу? Що є джерелом необхідної інформації?
5. Які якісні та кількісні методи прогнозування застосовують у стратегічному аналізі, у чому полягають їх основні ознаки?
6. У чому полягає особливість проведення дискримінантного та кластерного аналізу?

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Система показників BSC

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління підприємством на основі виміру та оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і т. ін.).

Збалансована система показників транслює місію та загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних цілей та показників, оскільки, на думку розробників системи, управління – це, по суті, переведення стратегії в цілі, які можуть бути виміряні.

В класичному варіанті цієї концепції вся інформація, необхідна керівнику для прийняття рішення, ділиться на чотири взаємопов'язаних блоків: Фінанси/Економіка, Ринок/Клієнти, Бізнес-процеси і Інфраструктура/Працівники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура BSC

Структура системи збалансованих показників	Ключове питання
Фінанси/Економіка	Як стратегія вплине на фінансовий стан підприємства?
Ринок/Клієнти	Як реалізація стратегії вплине на взаємовідносини з клієнтами?
Бізнес-процеси	Які процеси стратегічно важливі?
Інфраструктура/Працівники	Як ми будемо підтримувати нашу можливість до змін і вдосконалення, щоб реалізувати стратегію?

Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Стратегічні ініціативи мають бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового значення показника.

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли підприємство проходить через етап трансформації від однієї бізнес - моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача.

Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівникам потрібно не тільки самим вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася. Процес становлення BSC на підприємстві поділяється на етапи, а саме: власне створення BSC; стратегічне навчання та комунікації з персоналом; підготовка бізнесу; аналіз та управління бізнес-процесами; управління знаннями та подальше навчання працівників підприємства.

Для вдалого впровадження BSC на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства.

Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель розроблення збалансованої системи показників

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розроблення BSC для стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процес розроблення BSC

Таким чином, кожен показник, включений до BSC, має бути складовою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, який доводить до відома всіх співробітників підприємства суть його стратегії. Реалізацію стратегії управління прибутком підприємства за допомогою BSC доцільно здійснювати поетапно у зворотному щодо постановки цілей порядку. На рис. 2.3 наведено стратегічну карту управління прибутком підприємства із визначенням ключових показників результативності для кожної мети.

У системі управління, орієнтованій на ринкову вартість, вважають, що вартість підприємства визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків, а додаткова вартість виникає у тому випадку, якщо рентабельність активів (ROA) підприємства перевищує середньозважені витрати на капітал (WACC). Різниця між рентабельністю активів та середньозваженими затратами на капітал називається спредом: якщо $ROA > WACC$, то вартість підприємства зростає, і зменшується, якщо $ROA < WACC$. На цьому принципі ґрунтується концепція економічної доданої вартості (EVA), розробленої консалтинговою фірмою Stern&Stewart.

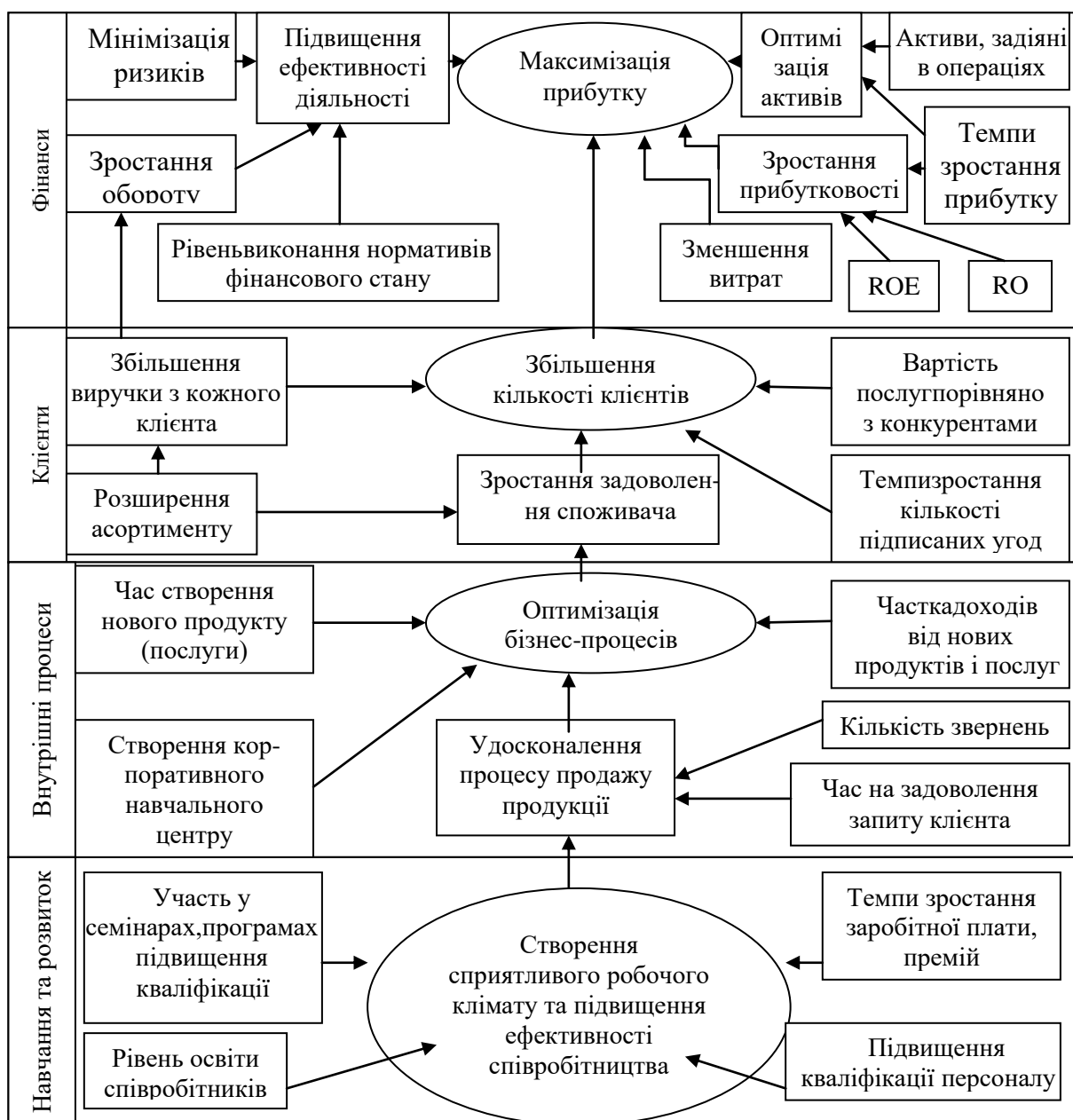


Рис. 2.3. Стратегічна карта управління прибутком підприємства

Аналізуючи елементи фінансової складової BSC, слід зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами: або отримувати прибутки у довгостроковій перспективі, що дає змогу відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи у короткостроковому періоді, однак це не забезпечить підприємству конкурентні переваги у майбутньому.

Перспектива «Ринок/клієнти» містить інформацію, що відображає реакцію зовнішнього середовища на здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх фінансових показників: задоволення клієнтів якістю обслуговування, збереження існуючої клієнтської бази, розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, питома вага клієнта у портфелі підприємства.

Складові елементи BSC сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований персонал, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні, технічні, матеріальні ресурси), забезпечує відповідної якості бізнес-процеси, останні у свою чергу сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку та забезпечує привабливі фінансові результати діяльності.

Цілі клієнтської складової описують відповідну стратегію вибору цільової групи споживачів та задоволення їх потреб, а цілі фінансово - економічні результати успішної стратегії (збільшення доходів, зростання ефективності). Інші елементи BSC – внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток – формулюють, у який спосіб необхідно реалізувати відповідну обрану стратегію.

Дві найважливіші компоненти стратегії залежать від перспективи «внутрішні бізнес-процеси», а саме: формулювання та подання клієнтам певної споживчої цінності та оптимізації процесів та мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій BSC.

Серед сегментів перспективи «внутрішні бізнес-процеси» слід виділити: процес управління клієнтами, інноваційні процеси, законодавчий та соціальний процеси та процес управління ресурсним потенціалом.

Пріоритети внутрішньої складової збалансованої системи показників вказують на реалізацію стратегії відповідного типу. Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається у різні періоди часу: найшвидше бажані фінансові результати можна отримати завдяки вдосконаленню оперативного управління ресурсним потенціалом та портфелем активних операцій (6 – 12 місяців); від одного до двох років необхідно для того, щоб збільшити доходи підприємства від налагодження взаємовідносин з існуючими та новими клієнтами; найбільше витрат часу та ресурсів потребують інноваційні процеси, результат від реалізації яких забезпечує підприємству конкурентні переваги у майбутньому та очікуваний дохід через два – чотири роки.

Перспектива «Інфраструктура/персонал» містить показники спроможності підприємства забезпечувати ефективність пріоритетних бізнес-процесів за допомогою трудових, інформаційних, технічних та організаційних ресурсів (складові ресурсного потенціалу).

Таким чином, збалансована система показників забезпечує системний підхід до управління прибутком підприємства за допомогою інтеграції та комбінування цілей чотирьох її складових, які у кінцевому результаті забезпечують реалізацію та досягнення єдиної стратегії.

Схематичне зображення взаємозв'язків між елементами BSC (стратегічна карта) дає можливість встановити причинно-наслідкові відносини між досягненням бажаних показників стану клієнтської та фінансової складових, а також результатів, отриманих внаслідок ефективної організації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу.

Стратегічна карта у вигляді ілюстрованої моделі управління прибутком підприємства потребує розроблення набору відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечить підприємству очікуваний ефект з метою забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Таким чином, збалансована система показників допомагає організаціям вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації та реалізовувати стратегію.

Перший процес – уточнення бачення та переведення його у стратегію – допомагає менеджерам дійти згоди у питаннях бачення організації та її стратегії, шляхом переведення складних і часто розмитих тверджень (наприклад, стати «найкращим у класі», «найкращим постачальником» і т. ін.) в операційні терміни, які можуть спрямовувати діяльність виконавців на нижчому рівні. Для виконавців нижчого рівня такі твердження мають бути виражені у вигляді інтегрованої системи цілей та показників, схваленої вищим керівництвом, яка описує довгострокові фактори успіху.

Другий процес – комунікація і зв'язок – дає змогу менеджерам довести стратегію до всіх рівнів організації (від вищого до нижчого) та пов'язати її з цілями підрозділів та індивідуальними цілями працівників. Традиційно підрозділи оцінюються за їх фінансовими результатами, а індивідуальні ініціативи пов'язані із короткостроковими фінансовими цілями. Збалансована система показників дає менеджерам можливість впевнитися, що всі рівні організації розуміють довгострокову стратегію і цілі підрозділів і індивідів стоять в одному ряду із стратегією. Збалансована система показників мобілізує всіх членів підприємства до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей. Акцент на причинно-наслідковій зв'язки при складанні збалансованої системи показників сприяє тому, що кожний співробітник компанії починає розуміти, як окремі ділянки діяльності стають одним цілим, як їх власна позиція впливає на колег і в загальному підсумку на все підприємство.

Комунікація здійснюється за рахунок послідовного залучення усіх відділів і співробітників у процес розроблення стратегій і системи збалансованих показників, що оцінюють її досягнення. Як правило, менеджери середнього рівня залучаються в процес розроблення стратегій у сфері навчання і зростання, а також внутрішніх бізнес-процесів, визначаючи ключові процеси, потенціал співробітників і вимоги до використовуваних технологій. Крім того, їм делегується розроблення інфраструктури моделі на більш низьких рівнях ієрархії. Зокрема розробляються вимірники ефективності роботи відділів і індивідуальних показників, що оцінюють ефективність роботи кожного співробітника. Слід зазначити, що саме побудова

системи мотивації і винагород на основі показників BSC забезпечує найбільш повне залучення кожного співробітника в процес цілеспрямованого руху, підприємство рухається в єдиному руслі.

Третій процес – планування та постановка цілей – дає змогу підприємствам інтегрувати бізнес та фінансові плани. На сьогоднішній день практично кожне підприємство здійснює впровадження організаційних змін і програм, спрямованих на підвищення ефективності в цілому або окремих процесів. Менеджерам доволі важко поєднати ці розрізнені ініціативи для досягнення стратегічних цілей підприємства – така ситуація призводить до частих розчарувань у результатах цих програм. Але коли менеджери використовують амбіційні цілі, включені до складу індикаторів збалансованої системи показників, як базис для розміщення ресурсів та розставлення пріоритетів, вони можуть вибрати і координувати ті ініціативи, які ведуть підприємство до досягнення її довгострокових стратегічних цілей.

Четвертий процес – стратегічний зворотній зв'язок та навчання – дає підприємствам можливість для так званого стратегічного навчання. Зворотній зв'язок та процеси контролю, які зазвичай існують на підприємствах, фокусуються або на підприємстві, його підрозділах, або на окремих працівниках та відповідають передбаченим у бюджеті фінансовим цілям. Зі збалансованою системою показників у центрі управлінської системи, підприємство може здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у трьох додаткових перспективах – відносинах з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні і розвитку – та оцінити стратегію у світлі нещодавньої діяльності.

Таким чином, збалансована система показників допомагає виявити структуру багатьох критичних управлінських процесів: цілепокладання підрозділів та окремих працівників, бізнес-планування, розміщення капіталу, стратегічні ініціативи, зворотній зв'язок та навчання, які часто є нескоординованими і направлені на досягнення короткострокових операційних цілей.

Використання збалансованої системи показників у системі стратегічного управління на підприємстві надасть змогу

підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, реалізації стратегії та закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

2.2. Збалансована система показників Мейсела, моделі Каплана і Нортон

Збалансована система показників – модель Мейсела – була запропонована в 1992 році. Вона має ту саму назву, що і модель Каплана-Нортон. Мейсел також визначає чотири перспективи, на підставі яких має бути оцінена бізнес-діяльність (рис. 2.4).

Замість перспективи навчання та зростання Мейсел у своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюють інновації, а також такі фактори, як освіта та навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура.

Огляд особливостей розроблених моделей «Системи збалансованих показників» подано в табл. 2.2.

Таким чином, різниця між двома моделями не дуже велика. Причина використання у моделі Мейсела окремої перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво підприємства повинно бути уважнішим до своїх працівників і оцінювати ефективність не лише систем і процесів, але й співробітників.

Таблиця 2.2

Аналіз моделей «Системи збалансованих показників»

Модель управління	Мета, особливості моделі, інструмент аналізу	Переваги моделі	Недоліки моделі
1	2	3	4
«Система збалансованих показників» – модель Мейсела (Лоренца Мейсела)	виділяються чотири перспективи, в рамках яких встановлюються стратегічні цілі і плануються операційні ініціативи. Виділення показників якості роботи з клієнтами і процесів, оцінки особистого внеску співробітників у досягнення стратегічних цілей підприємства	дає змогу визначити найбільш ефективні підрозділи	складність оцінки діяльності на підприємствах, що надають деякі види послуг

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
«Система збалансованих показників» (модель Нортон-Каплана)	дає можливість формалізувати існуюче у керівників бачення майбутнього розвитку підприємства в збалансовану і реалізовану стратегію розвитку, а також направити діяльність всіх співробітників на досягнення стратегічних цілей і підвищення ринкової вартості підприємства. Ретельно розроблена система орієнтує керівництво підприємства на всебічний стратегічний розвиток, у порівнянні з традиційним управлінням, надмірно зосередженим на фінансових показниках. Виділяються чотири напрямки - перспективи, за якими групуються ключові показники ефективності підприємства. Ці перспективи дають змогу розглядати діяльність підприємства з різних точок зору: фінансових результатів, взаємини з клієнтами, внутрішніх процесів, навчання і розвитку. Є інструментом поточного та довгострокового стратегічного управління	дає змогу зв'язати стратегічний та операційний менеджмент шляхом переведення стратегії мовою показників	складність вибору показників

Розглянутий вище приклад збалансованої системи показників (див. рис. 2.4) відображає реалізацію стратегії - «першокласної оцінки у замовників». Вироблена стратегія поширює більш конкретні цілі та завдання на чотири блоки (що пізніше активно використовують Д. Нортон і Р. Каплан).

Блок «фінанси» включає локальні цілі: прибутковість, зростання сукупної вартості активів; прибуток з акцій. Цілі, у свою чергу, можуть бути досягнуті лише за умови вирішення таких завдань: лідерство на ринку, швидке зростання виручки, прибутковість.

Цільова установка блока «клієнти» включає чотири критерії: час, якість, сервіс і співвідношення ціна - витрати. Досягнення цих цілей є реальним при виконанні таких завдань:

- найкращий час обслуговування;
- низький рівень дефектів;
- своєчасні доставки;
- малий час відгуку.

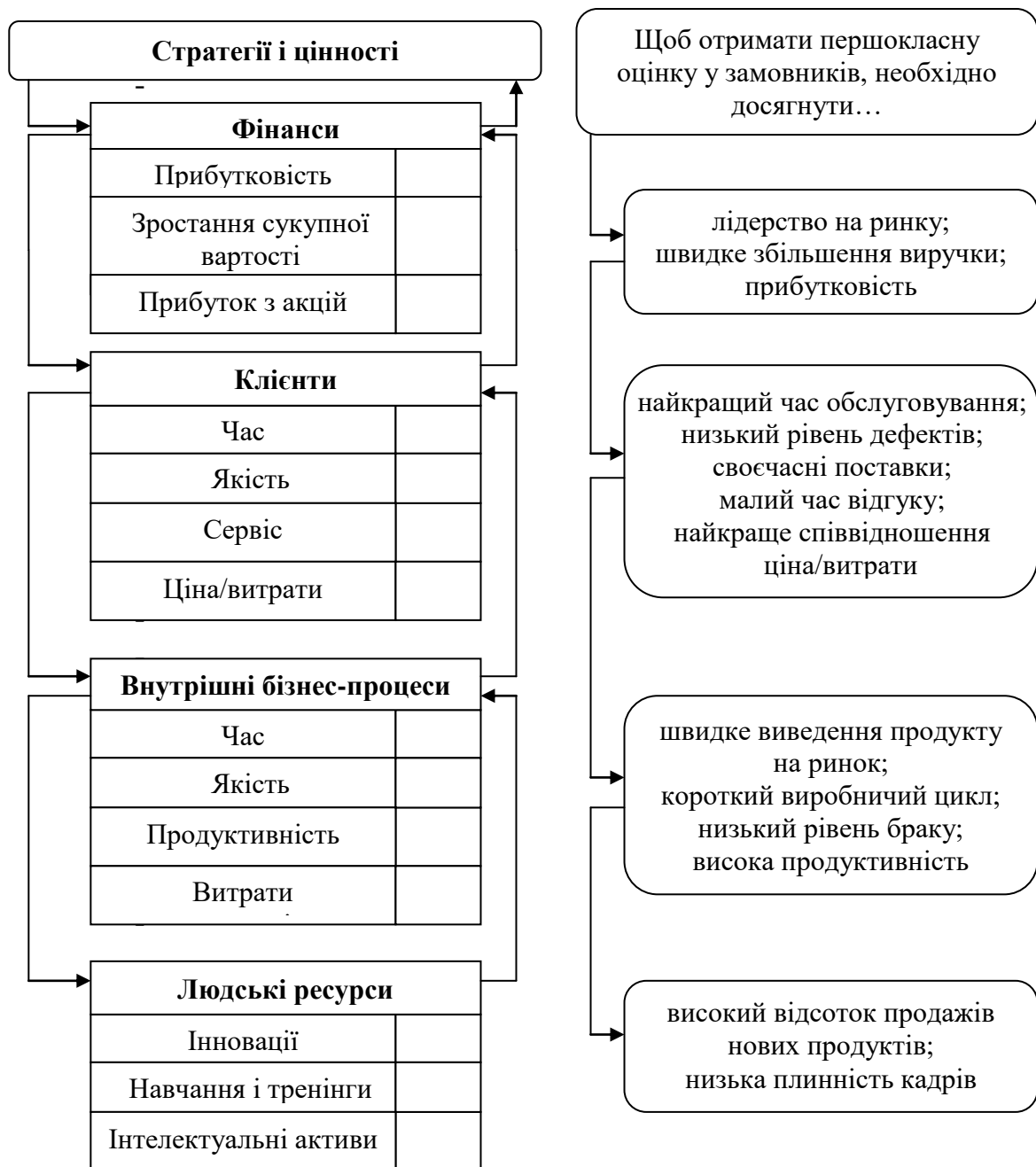


Рис. 2.4. Модель Мейсела

Найкраще співвідношення ціна – витрати. Цілі блока «внутрішні бізнес – процеси» задаються параметрами: час; якість; продуктивність; витрати. Для досягнення цілей визначені завдання:

- швидке введення продукту на ринок;
- короткий виробничий цикл;
- низький рівень браку; висока продуктивність.

Складова «людські ресурси» орієнтує цілі: на інновації, навчання та тренінги, інтелектуальні активи. Реалізація даних цілей вимагає виконання наступних завдань: високий відсоток продажів нових продуктів; низька плинність кадрів.

Таким чином, спрямованість стратегії і цінностей підприємства на отримання першокласної оцінки у замовників може бути досягнута при реалізації підцілей за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес - процеси, людські ресурси. Досягнення підцілей визначено більш конкретними завданнями. Важливим компонентом системи виступає взаємозв'язок генеральної стратегічної лінії з підцілями за блоками.

При коригуванні концептуального підходу до формування стратегії підприємства в умовах інтеграційної економіки використовують інструментарій на основі «Системи збалансованих показників», яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон.

Основа цієї концепції - втілити бачення керівництва підприємства у реальність, а також зв'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами.

Головні особливості моделі (системи) BSC:

- вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які направлені на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники;

- є елементом добре розробленої системи і орієнтує керівництво підприємства на адекватний стратегічний розвиток;

- це модель розроблення збалансованої стратегії і переведення її на операційний рівень діяльності підприємства;

- відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додаванням нефінансових показників у систему оцінки результатів діяльності для досягнення цілей управління. При цьому нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими факторами успіху, тобто зі стратегією (рис. 2.5);

- ключові показники діяльності групуються за розбіжністю напрямків, які автори називають перспективами і які дають змогу визначити стратегічно значимі заходи і орієнтуватися на досягнення певних цілей, використовуючи отримане знання

ефективності бізнес-процесів, моделюючи відповідну систему управління персоналом та інфраструктуру.

Треба зазначити, що, використовуючи для розробки стратегії підприємства модель «Система збалансованих показників», необхідно враховувати кожен окрему взятую перспективу з визначенням основних факторів, що впливають на неї.

Дані чотири складові збалансованої системи показників дають змогу досягти балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємства і найбільш ефективно оцінити його діяльність.

Можна виділити три основні принципи, на яких будується збалансована система показників:

- причинно - наслідкові зв'язки;
- фактори досягнення результатів;
- взаємозв'язок з фінансовими результатами.

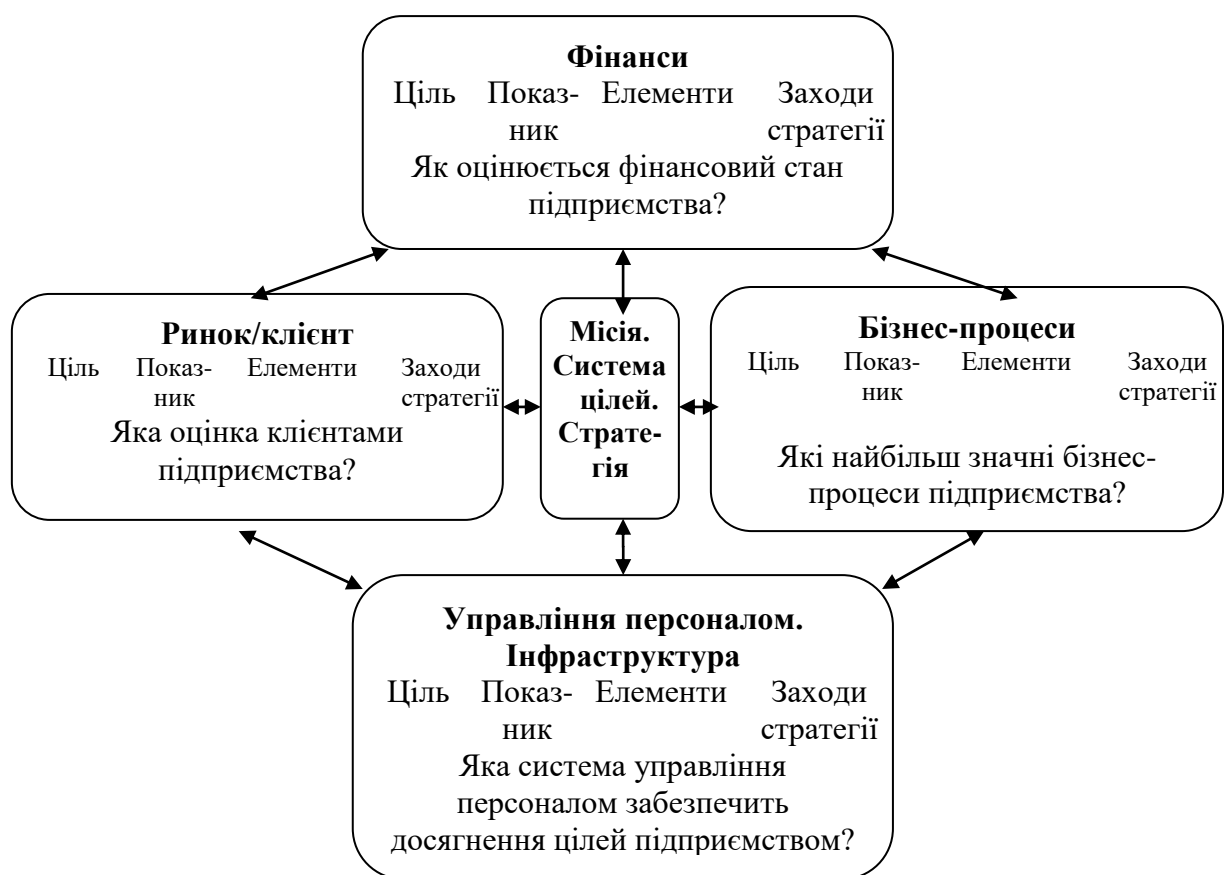


Рис. 2.5. Модель Нортон-Каплана «Система збалансованих показників»

Зазначимо основні напрямки застосування «Системи збалансованих показників»:

- при оцінці ефективності діяльності підприємства;
- оптимізації організаційної структури підприємства;
- побудові адекватної системи мотивації;
- об'єднанні стратегії з оперативною діяльністю та бюджетом;
- мінімізації витрат на адміністрування виробничого підприємства, що реалізує стратегію інтеграційного зростання;
- підвищенні ефективності управління інноваційними проектами господарюючого суб'єкта; при плануванні та реалізації інновацій, як способів систематичного визначення інноваційних можливостей підприємства.

Слід зазначити, що існують різні варіації систем управління на основі показників, які активно застосовуються на підприємствах для забезпечення ефективності їх функціонування.

При цьому позитивна риса збалансованої системи показників полягає в тому, що в ній фінансова і нефінансова складові інтегровані з урахуванням причинно - наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються.

Для опису та втілення стратегії господарюючого суб'єкта в рамках збалансованої системи показників використовують стратегічну карту. Стратегічні карти, побудовані на основі причинно - наслідкових зв'язків, наочно показують, як нематеріальні активи трансформуються в матеріальні (фінансові) результати.

На основі аналізу джерел, а також виходячи з вищевикладеного, розглянемо особливості побудови стратегічних карт організацій з урахуванням галузевих особливостей (рис. 2.6, 2.7).

Слід зазначити, що стратегічна карта має бути збалансована по вертикалі - досягнення цілей нижніх рівнів має сприяти досягненню цілей верхніх рівнів. Після визначення стратегічних цілей формулюються функціональні цілі, виконання яких буде необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей. Функціональні цілі групуються за рівнями, конкретними підрозділами, сферами діяльності та продуктами, цілі мають бути прив'язані до часу, погодженості в ієрархії управління і вимірні в конкретному якісному вираженні.



Рис. 2.6. Стратегічна карта підприємств виробничої сфери

«Система збалансованих показників» каскадується в таких напрямках: стратегічне визначення, головні цілі, стратегічні пріоритети, стратегічні карти та системи збалансованих показників.

Реалізація «Системи збалансованих показників» у вигляді перелічених елементів дає змогу скласти процес досягнення стратегічних цілей у вигляді регуляторної діяльності підрозділів відповідальних виконавців, яка управляється за допомогою системи контролінгу через облік, планування, контроль

збалансованих показників і мотивації персоналу на досягнення цілей.

Система оперативного контролінгу містить велику кількість різноманітних показників, оскільки вона має забезпечити повноту управлінської інформації. Навпаки, в «Системі збалансованих показників» число показників обмежене (не більше двадцяти). Це пов'язано з тим, що стратегія визначає пріоритети діяльності підприємства, тому стратегічних цілей не може бути багато.



Рис. 2.7. Стратегічна карта підприємств невиробничої сфери

В табл. 2.3 надані відмінні риси системи оперативного контролінгу і «Системи збалансованих показників» на підприємстві.

Таблиця 2.3

Відмінні риси оперативного контролінгу і
«Системи збалансованих показників»

Система оперативного контролінгу	Система збалансованих показників
Відображає модель підприємства	Відображає модель стратегії
Ключова вимога – повнота управлінської інформації	Ключова вимога – чітке відображення стратегічних пріоритетів
Містить безліч фінансових, ринкових індикаторів і показників процесів	Ключова вимога - чітке відображення стратегічних пріоритетів
Використовується для управління операційною діяльністю	Використовується для управління розвитком (інвестиційною діяльністю)

Після формування цілей для кожної зі складових системи збалансованих показників, розробляються індикатори досягнення даних цілей - ключові показники ефективності (КПЕ) і встановлюються їх цільові значення. Завершальним етапом є розроблення заходів, за допомогою яких планується досягнення цілей.

2.3. Особливості використання системи показників відповідальності ASC

Система показників відповідальності (ASC) ґрунтується на теорії зацікавлених сторін. Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 році, який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектора може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених

сторін. Зацікавленою стороною, за визначенням Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка: сама може впливати на досягнення цілей фірми; на яку впливає досягнення цілей фірми.

Отже, всі групи чи особи, які мають відношення до фірми (підприємства), є зацікавленими сторонами, а керівництво фірми повинно враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальною рисою теорії зацікавлених осіб:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати і визначати структуру і функціонування певної фірми.

2. Теорія зацікавлених сторін розглядає фірми як деякий організаційний об'єкт, через який численні різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

3. Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін.

Очевидно, серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів (власників), постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково.

Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності фірми - системи показників відповідальності (ASC), яка вперше була описана Фредом Ніколсом у 2000 р.

Запропонована Ф. Ніколсом структура є базовою, і для кожного конкретного підприємства може адаптуватися й розширюватися з урахуванням конкретної «розстановки сил» у середовищі інтересів підприємства.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного балансу інтересів між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами, вивчення взаємозв'язків і взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами.

У моделі ASC підприємство й зацікавлені сторони поєднуються між собою двома типами зв'язків: внесками та стимулами (рис. 2.8).

Ф. Ніколс справедливо наголошує на тому, що зацікавлені особи залишаються такими доти, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує, або, як мінімум, компенсує зроблені внески. Водночас, внески й стимули у більшості випадків мають двобічний характер, отже зацікавлені сторони беруть на себе також й відповідальність.

Під внесками в даній системі розуміються матеріальна, грошова, фізична та інша участь зацікавлених сторін у діяльності підприємства.

Стимули – це вигоди і компенсації у будь-якій формі, які забезпечує підприємство зацікавленим сторонам відповідно.

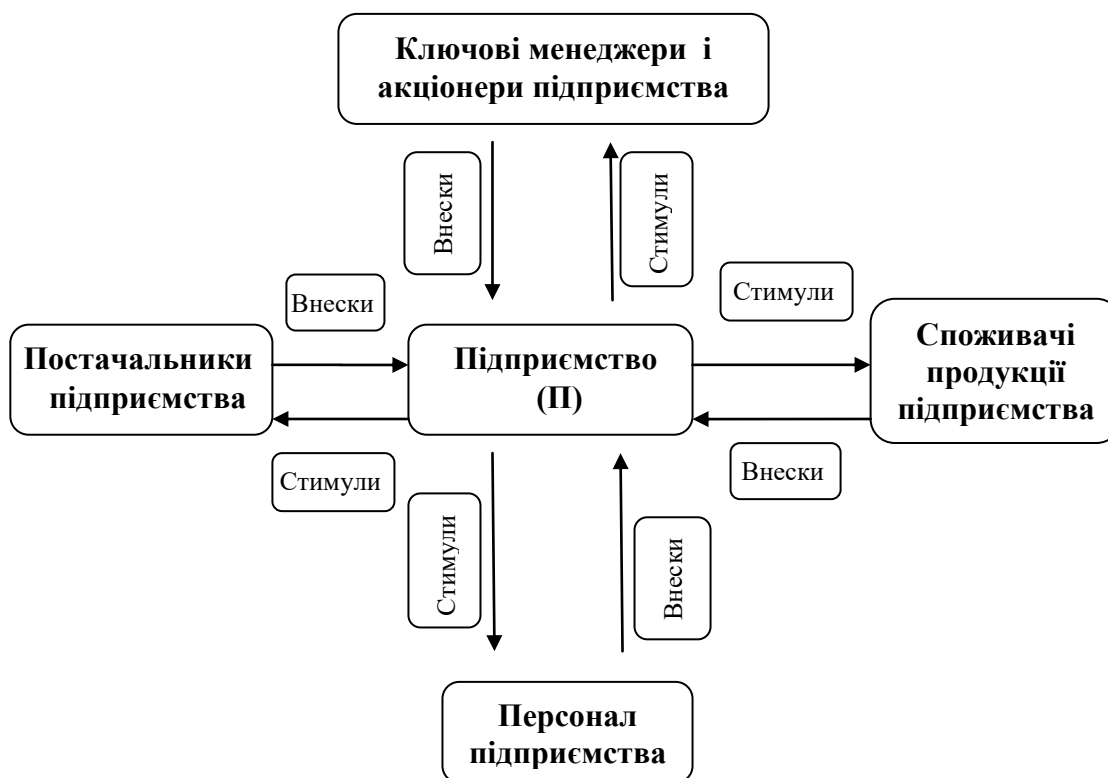


Рис. 2.8. Структура моделі ASC Ф. Ніколса

Наукова та практична цінність цієї моделі полягає у тому, що вона дає змогу здійснювати пошук точки балансування інтересів підприємства та різних зацікавлених у його діяльності осіб (груп осіб).

Процес практичного впровадження такої системи здійснюється у декілька етапів:

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

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна зазначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання). В найпростішій моделі ASC також наявні чотири блоки: менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом з тим, ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

- а) модель ASC: зацікавлені сторони – внески/стимули – показники;
- б) модель BSC: ключові напрями – цілі – показники.

Для проведення аналізу успішності реалізації проекту з точки зору задоволення інтересів зацікавлених сторін необхідно для кожного показника визначити цільові значення (максимальне і мінімальне) і порівняти їх з фактичним.

Результатом порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

Визначення нормалізованих оцінок (за десятибальною шкалою) необхідне для того, щоб мати змогу порівнювати внески і стимули у межах однієї групи зацікавлених сторін. Нормалізовані оцінки внесків і стимулів свідчать про те, що

внески більшості груп зацікавлених осіб в кожному із проектів переважають отримані стимули.

У комерційному проекті слід звернути увагу на термін оплати послуг, щоб прискорити виконання роботи. Це, у свою чергу, дозволить раніше розпочати операційну діяльність, залучити більше покупців та зменшити вартість продукції з урахуванням збільшення обсягів продажу. В результаті буде отримано більший чистий прибуток.

Отже, дана система може бути використана для аналізу зацікавлених сторін у проектах як соціальних, так і комерційних. Вона дає змогу побачити картину взаємовідносин між проектом та зацікавленими сторонами. На основі результатів такого аналізу можна виявити потенційні конфлікти інтересів та цінностей учасників кожного із проектів та розробити стратегію покращення взаємовідносин між зацікавленими сторонами.

2.4. Модель ділової переваги ВЕМ і піраміда результативності

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним з відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є *модель ділової переваги (ВЕМ)*, яка тісно пов'язана з концепцією управління якістю. ВЕМ має в цілому статичний характер; її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, що визначаються за допомогою так званої «імовірнісної логіки» (рис. 2.9).

Незважаючи на те, що автори ВЕМ декларують однакову цінність цієї моделі практично для всіх галузей – від сфери обслуговування до неприбуткових організацій, - корисність ВЕМ найбільш відчутна у межах тих галузей, які займаються безпосередньо промисловим виробництвом. Але, незважаючи на галузь, сфери стратегічного аналізу і контролю в моделі ВЕМ (їх виділено дев'ять) залишаються однаковими.

Відрізняється лише відносна важливість, яка приписується кожній сфері і кількісно визначається за допомогою вагових коефіцієнтів.

У системі стратегічного управління ВЕМ може застосовуватися на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.

2. Активний рівень – здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести в системи планування і управління.

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



Рис. 2.9. Модель ділової переваги (BEM)

К. Мак-Нейр (C.J. McNair), Р. Ланч (RichardL. Lurch), К. Кросс (KelvinF. Cross) в 1990 році представили модель, яку вони назвали *Піраміда результативності (ефективності)*. Як і в інших моделях, які ми розглядаємо, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація має виходити тільки від верхнього рівня.

Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на «діях» (рис. 2.10). Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами (обладнанням,

механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача.

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 підприємства і показники ефективності його роботи розглядаються як сполучні ланки між такими поняттями, як стратегія і діяльність.

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

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення – мету підприємства. На другому рівні цілі господарських підрозділів формулюються 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 підприємства.

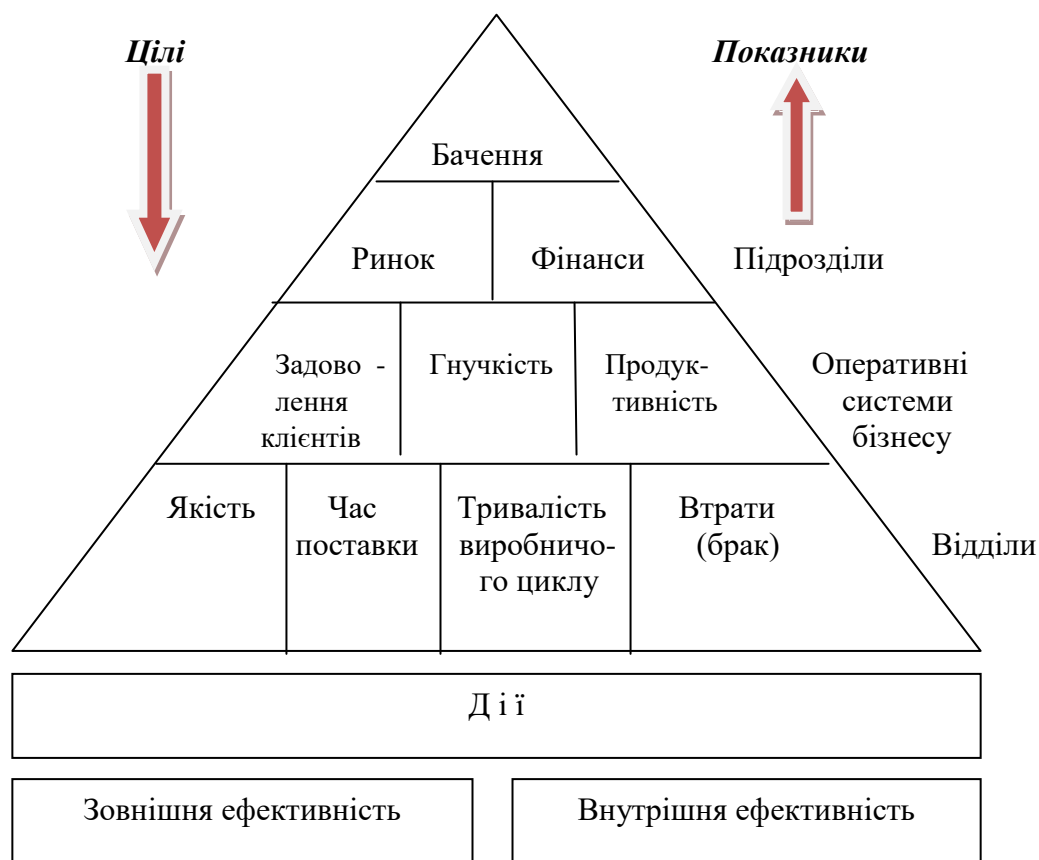


Рис. 2.10. Піраміда результативності

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 показує ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких маркетингові та фінансові цілі другого рівня «трансляються» на четвертий рівень піраміди.

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 підприємства, 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 у квартал, півріччя, рік.. Крім того, на думку Мак-Нейра та його співавторів, на вищих рівнях піраміди перевага має надаватися фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними і якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво підприємства ясно бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

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

стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах.

Контрольні питання

1. За якими ознаками класифікуються виробничі одиниці?
2. З яких основних етапів складається економічне оцінювання виробничих одиниць?
3. За якими ознаками групуються припущення в процесі аналізу напрямів діяльності?
4. Яким чином ураховуються припущення при прийнятті кінцевих управлінських рішень?
5. За якими основними напрямками проводиться комплексне оцінювання досягнутих результатів діяльності підприємства?
6. У чому полягають особливості проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища?
7. У чому полягає сутність SWOT- аналізу?
8. У чому полягає важливість аналізу граничних витрат виробництва?
9. За якими напрямками та за допомогою яких інструментів проводиться аналіз конкурентних позицій підприємства?
10. З яких основних етапів складається аналіз грошових потоків на підприємстві?

3. НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

3.1. Складові елементи, що формують нормативну базу для стратегічного аналізу

У плановій діяльності підприємств широко застосовуються різні нормативи і норми. Вони дають змогу на точній економічній і математичній основі встановлювати оптимальні значення використання обмежених ресурсів, науково обгрунтовані і ефективні співвідношення між окремими видами ресурсів, основними елементами процесу праці і всіма ланками виробничо-господарської системи підприємства або фірми.

Особливого значення планові нормативи набувають у сучасних ринкових відносинах, механізм яких базується на рівновазі попиту і пропозиції і відкриває вільний доступ до всіх видів ресурсів і товарів. В умовах ринку скорочення витрат ресурсів, зниження трудових, матеріальних та інших витрат на виробництво продукції та виконання послуг стає необхідною економічною вимогою планування, організації та управління виробництвом. На ринку товарів при інших рівних умовах виграє такий виробник, який найбільш економно використовує обмежені ресурси та досягає їх мінімальної витрати на одиницю продукції, що випускається.

Високі кінцеві результати виробництва забезпечуються на всіх етапах маркетингу, планування, організації, менеджменту, продажу, інвестування, пов'язаних між собою єдиною системою планових показників і норм.

Норми – максимально допустима величина абсолютної витрати ресурсів на виготовлення одиниці продукції (або виконання певного обсягу робіт) встановленої якості в певних умовах підприємства, його підрозділу або іншого рівня; це науково обгрунтована величина витрачання економічних ресурсів у конкретних виробничо-технічних умовах.

З наукових позицій норматив являє собою єдину, середньозважену величину витрачання економічних ресурсів, яка складається в діючих ринкових умовах і забезпечує ефективно їх використання.

Нормативи – це загальна міра споживання і використання різних економічних (виробничих) ресурсів; це еталон витрачання різних ресурсів на виробництво одиниці продукції, який є уніфікованим, міжгалузевим і розрахованим на тривале використання. За допомогою нормативів встановлюються і регламентуються важливі показники планової, організаційної та управлінської діяльності всіх підприємств і організацій, визначається хід виробничого процесу, його тривалість. Вони служать для визначення ефективності роботи підприємства, свого роду стандартом розвитку техніки.

Норми, на відміну від нормативів, мають конкретне галузеве, внутрішньогосподарське призначення. Вони створюються для локальних умов робочого місця, певного типу виробництва і відображають як загальні закономірності, так і специфічні особливості розвитку підприємства, зміни витрат економічних ресурсів при допустимих обмеженнях у планові періоди їх застосування. Норми розробляються на короткотерміновий період і відповідають умовам, для яких вони розробляються, та переглядаються відповідно до змін нормоутворюючих виробничих факторів.

Окреслюють такі *функції* норм і нормативів. Норми і нормативи виступають як:

- *засіб нормативного методу планування* - для забезпечення збалансованості, пропорційності й оптимальності стратегічних і тактичних планів;

- *елемент організації виробництва й праці*. Норми і нормативи становлять основу для визначення ліміту та графіка забезпечення робочих місць матеріальними ресурсами, визначають ритмічність та планомірність процесу виробництва;

- *засіб обліку вимог режиму економії матеріальних ресурсів у тактичних і оперативних планах*, а також організації раціонального використання сировини, матеріалів, палива та енергії на всіх рівнях управління;

- *стимул науково-технічного прогресу у виробництві*. Необхідність встановлення прогресивних норм і нормативів вимагає від фахівців активної праці у сфері науково-технічних завдань;

-інструмент контролю за використанням сировини, матеріалів, палива та енергії у процесі аналізу, перевірок, розроблення форм обліку й звітності.

Як економічна категорія норми і нормативи є мірою витрат і-го ресурсу на одиницю продукції або на виконання певного обсягу роботи. Наскільки ця міра прогресивна, технічно і науково обґрунтована, залежить її вплив на якість виконуваних нормами і нормативами функцій.

На макрорівні на основі норм і нормативів визначаються потреби економіки в засобах і предметах праці, а населення – у продовольчих і промислових товарах, усіх видах послуг. З використанням норм витрат ресурсів формуються планові міжгалузеві баланси виробництва та розподілу продукції суспільного виробництва. Норми є основою для розроблення планових матеріальних балансів.

В основі визначення норм і нормативів лежать такі принципи:

1. *Попереднє нормування.* Передбачає наявність лише загальних відомостей про предмет нормування. У цьому випадку норми і нормативи встановлюються дослідним шляхом.

2. *Нормування за аналогією.* Полягає в пошуку аналогів предмету нормування. Норми і нормативи встановлюються за подібністю (в окремих випадках із застосуванням коригувальних коефіцієнтів).

3. *Подетальне нормування.* Предмет нормування розбивається на окремі вузли (деталі, операції). Норми і нормативи встановлюються шляхом поєднання окремих складових.

У процесі планування застосовують два основні методи встановлення норм: аналітичний та сумарний (рис. 3.1).

Аналітичний метод ґрунтується на визначенні тих чи інших витрат за окремими елементами з подальшим їх підсумовуванням у витрати на одиницю продукції або роботи. Витрати ресурсів за елементами можуть встановлюватися: на основі фізичних вимірювань у процесі безпосередніх спостережень; шляхом розрахунку за формулами або за первинними нормативами. Звідси розрізняють два різновиди аналітичного методу: аналітично-дослідний і аналітично - розрахунковий.

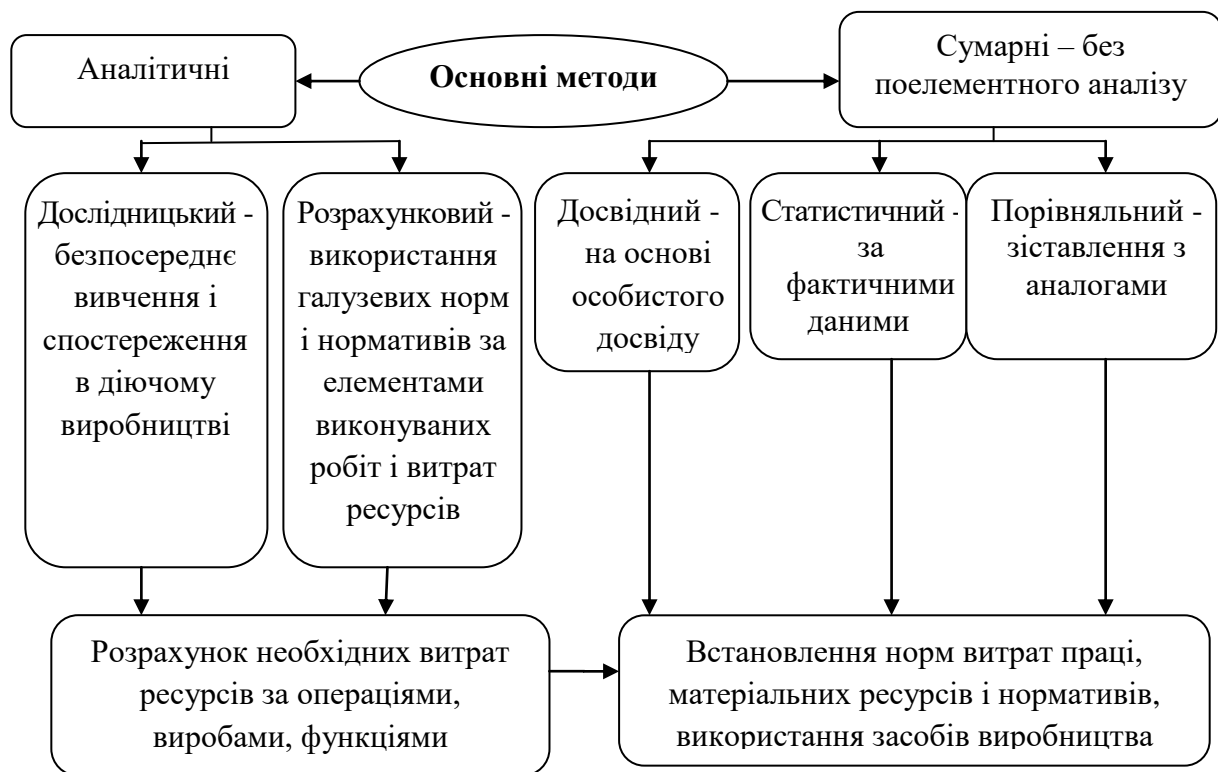


Рис. 3.1. Методи встановлення норм і нормативів

При сумарному методі - норми (нормативи) встановлюються на одиницю продукції або роботи в цілому, без розчленування їх на складові частини. При цьому вони можуть встановлюватись на основі спостережень, особистого досвіду, фактичних (статистичних) даних про витрати ресурсів на подібну продукцію (роботу) в минулих періодах. Звідси сумарний метод має кілька різновидів: досвідний, дослідно- статистичний, за аналогією.

Для забезпечення максимальної економії використовуваних ресурсів розроблення норм і нормативів здійснюється відповідно до певних етапів:

Етап 1 – аналіз прогресивності та обґрунтованості застосовуваних норм і нормативів та виявлення на цій основі внутрішньовиробничих резервів економії ресурсів.

Етап 2 – розроблення заходів щодо використання виявлених резервів економії ресурсів з встановленням конкретних завдань і термінів їх реалізації.

Етап 3 – розрахунок економічної ефективності запланованих заходів та визначення нового рівня норм і нормативів використання ресурсів з урахуванням реалізації запланованих заходів.

Етап 4 – контроль за ходом впровадження запланованих заходів та освоєнням нових норм структурними підрозділами.

За значенням норми і нормативи поділяють на абсолютні і відносні; загальні і часткові; планові і фактичні; перспективні і поточні; макроекономічні і мікроекономічні; кількісні і якісні.

3.2. Характеристика норм і нормативів у стратегічному аналізі

Комплексними планово-економічними показниками, що характеризують механізм рівноваги між ринковим попитом, цінами і пропозицією на продукцію, роботи і послуги, а також взаємодію між витратами та результатами, є різноманітні норми і нормативи, що визначають рівень вільних ринкових цін і тарифів, величину витрат трудових, матеріальних, фінансових та інших економічних ресурсів на виробництво товарів. Усі різноманітні планово-економічні нормативи можуть бути об'єднані в загальну систему, що складається з ряду нормативних підсистем, згрупованих за певними ознаками. Групування окремих нормативів за деякими виробничо-технічними, планово-економічними та іншими ознаками називається класифікацією. Вона являє собою об'єднання розрізнених нормативів у загальні класи і підкласи, системи і підсистеми, групи і підгрупи, види та різновиди та інші комплекси або типи відповідно до їх цільового призначення, сфери застосування, методів отримання та багатьох інших ознак.

Відповідно до існуючих у ринкових умовах економічних процесів і механізмів, понять і визначень усі різноманітні нормативні матеріали, що застосовуються в процесі планування, доцільно підрозділяти на два основні класи: норми і нормативи. Обидва ці класи утворюють систему планових нормативів, які можна об'єднати в окремі групи за класифікаційними ознаками (табл. 3.1).

1. *За видами ресурсів* необхідно розрізнити нормативи і норми, що регулюють величину витрат засобів виробництва, предметів праці, робочої сили на виготовлення одиниці продукції, виконання роботи або надання послуги. За цією ознакою розрізняють також нормативи або коефіцієнти

використання різних виробничих ресурсів на фірмах і підприємствах.

2. *За стадіями виробництва* слід мати нормативи поточних, страхових, технологічних, транспортних і виробничих запасів матеріалів, а також незавершеного виробництва, напівфабрикатів, комплектуючих виробів та готової продукції, величина і динаміка яких характеризують процес перетворення матеріальних ресурсів у готові товари, роботи і послуги.

3. *За виконуваними функціями* нормативи можуть бути віднесені до планових, економічних, технічних, організаційних, соціальних, трудових, екологічних, управлінських, правових та ін.

Норми і нормативи на підприємствах є основою виконання таких найважливіших планових функцій, як визначення обсягів і термінів виготовлення продукції, обґрунтування витрат і результатів, облік і контроль витрачання виробничих ресурсів тощо.

Організаційні функції норм найбільш повно проявляються у встановленні оптимальних пропорцій між окремими елементами процесу праці та ланками всього виробництва, в доцільній координації як у часі, так і в просторі всіх матеріальних і трудових ресурсів, а також в обґрунтуванні структури і чисельності персоналу всіх категорій і його раціональній розстановці по робочих місцях. Найважливіші організаційні функції виконують нормативи, що встановлюють тривалість виробничого циклу, розміри партій запуску-випуску виробів, величини нормальних заділів або запасів заготовок, періодичність запуску партії деталей, значення випередження і ін.

Щодо первинної ланки виробництва, яким є робоче місце, деякі норми не тільки характеризують величину необхідних виробничих ресурсів, але й встановлюють різним категоріям персоналу конкретний порядок здійснення управлінських або виконавських функцій. На всіх інших рівнях виробництва значення управлінських функцій норм і нормативів розширюється відповідно від поточного регулювання ходу окремих технологічних процесів до оперативного керівництва всіма сукупними виробничими процесами.

Таблиця 3.1

Класифікаційні ознаки норм і нормативів, використовуваних при плануванні на підприємстві

Ознаки класифікації	Різновиди норм і нормативів
<i>За видами ресурсів</i>	величина витрат засобів виробництва, предметів праці, робочої сили на виготовлення одиниці продукції, виконання роботи або надання послуги
<i>За стадіями виробництва</i>	поточні, страхові, технологічні, транспортні і виробничі запаси матеріалів, а також нормативи незавершеного виробництва, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і готової продукції
<i>За виконуваними функціями</i>	планові, економічні, управлінські, технічні, організаційні, соціальні, екологічні, трудові, правові
<i>За сферою поширення</i>	міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі, а також міжнародні, республіканські, регіональні або місцеві
<i>За часом дії</i>	перспективні, річні та поточні, умовно-постійні і тимчасові, разові і сезонні
<i>За ступенем агрегування (деталізації)</i>	індивідуальні та групові, диференційовані і укрупнені, часткові і загальні, специфіковані і зведені
<i>За числовим значенням</i>	оптимальні, мінімально (максимально) допустимі, середні
<i>За цільовим призначенням</i>	витратні і технічні, оцінні і техніко-економічні, оперативно-виробничі і календарно-планові
<i>За методами встановлення</i>	науково обгрунтовані, розрахунково-аналітичні, експериментальні, аналітично-дослідницькі, звітно-статистичні
<i>За формою вираження</i>	табличні, графічні та аналітичні

В умовах ринку особливу роль виконують економічні, фінансові, правові та інші нормативи, що регулюють механізм взаємодії таких показників, як облікова ставка Центрального банку України за кредит, ставки податків, рух фінансових потоків між підприємствами та банками, центральним і місцевим бюджетом, різними фондами та податковими службами.

Соціальні нормативи сприяють регулюванню як внутрішніх, так і зовнішніх відносин персоналу на підприємстві і за його межами. Наприклад, існуючий норматив мінімальної заробітної плати визначає не тільки встановлювану державою ціну робочої сили, а й величину інших доходів працівників та рівень життя людей.

4. *За часом дії* нормативи бувають перспективні, річні та поточні, умовно-постійні і тимчасові, разові і сезонні. Всі календарно-планові нормативи застосовуються на відповідних етапах внутрішньовиробничого планування, вони мають різний ступінь точності і відповідно рівень обґрунтування застосовуваних планових рішень. Найбільший ступінь обґрунтованості як витрат ресурсів, так і результатів дають поточні нормативи, найменший - перспективні. Однак не тільки поточне, але і стратегічне планування має ґрунтуватися на використанні належної нормативної бази. Чим точніше вихідні планові нормативи, тим вище і кінцевий результат усякого планування.

5. *За сферою поширення* виділяють нормативи міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі, а також міжнародні, республіканські, регіональні або місцеві та ін. Сфера застосування кожного з них обмежується національними, галузевими та регіональними закономірностями або особливостями розвитку макроекономічних і мікроекономічних процесів у країнах, регіонах, на підприємствах (фірмах).

6. *За методами встановлення* розрізняють нормативи науково обґрунтовані, розрахунково-аналітичні, експериментальні, аналітично-дослідницькі, звітно-статистичні та ін. Сутність науково обґрунтованих норм полягає у їх відповідності оптимальним значенням витрат ресурсів для конкретних умов виробництва з урахуванням діючої системи обмежень. При виборі науково обґрунтованих значень норм можливі два варіанти прийняття оптимальних рішень. Перший полягає в мінімізації витрат при досягненні заданого результату; другий - у максимізації результатів при заданих витратах (ресурсах). Розрахунково-аналітичні норми розробляються на основі аналізу техніки, технології та організації виробництва в заданих або запроектованих умовах. Застосування таких норм

забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів на кожному робочому місці. Дослідно-експериментальні норми встановлюються на основі досвідних чи експериментальних даних, отриманих у реально існуючих умовах виробництва. Аналітично-дослідницькі - розробляються на основі аналізу та дослідження діючих технологічних процесів і подальшого встановлення теоретичних або емпіричних залежностей між основними факторами виробництва і величиною витрачання ресурсів. Звітно-статистичні - зазвичай встановлюються за даними оперативної, бухгалтерської або статистичної звітності підприємств і фірм. Їх значення, як правило, не відображають наявних можливостей зниження витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції, що значно обмежує сферу їх застосування в процесі внутрішньовиробничого планування.

7. *За формою вираження* своїх значень розрізняють табличні, графічні та аналітичні нормативи. Табличні та графічні використовують зазвичай при встановленні розрахунково-аналітичних та інших норм ручним способом. Аналітичні виражаються, як правило, у вигляді емпіричних залежностей і застосовуються при встановленні норм за допомогою комп'ютерної техніки. Вони дають можливість істотно зменшити вихідну нормативну інформацію і тому отримують останнім часом все більшого поширення на підприємствах. Аналітичні нормативи служать базою впровадження автоматизованих систем планових розрахунків.

8. *За ступенем агрегування (деталізації)* нормативи поділяються на індивідуальні та групові, диференційовані і укрупнені, часткові і загальні, специфіковані і зведені. Індивідуальні, часткові та диференційовані норми розробляються відповідно до конкретних матеріалів, виробів та процесів. Групові, загальні та укрупнені норми встановлюються на однорідні роботи або однотипні процеси без деталізованих розрахунків окремих елементів. Чим вище ступінь укрупнення, тим нижче точність норм. Тому необхідно більш широко використовувати при плануванні диференційовані нормативи і норми, що враховують величину витрат ресурсів на конкретні процеси, обумовлені діючими методами їх виконання.

9. *За числовим значенням* норми можуть бути оптимальні, допустимі, максимальні, мінімальні, середні. Використання в процесі планування більш точних вихідних нормативів, якими зазвичай є їх оптимальні або середні величини, дає змогу наблизити розрахункові (планові) показники до реальних (фактичних) або зменшити ступінь їх відхилення за внутрішньофірмового планування різних видів діяльності.

10. *За цільовим призначенням* нормативи бувають витратні і технічні, оцінні і техніко-економічні, оперативно-виробничі і календарно-планові тощо. Витратні норми визначають величину витрат ресурсів, оцінні - ефективність їх використання, оперативні - тривалість і порядок руху ресурсів у процесі виробництва продукції.

Розглянуті десять основних ознак класифікації норм дають можливість, як того вимагає ринок, об'єднати в єдину систему всі існуючі різноманітні нормативи і норми. Єдність і цілісність системи планово-економічних нормативів є основою вільних ринкових відносин. Саме чинні нормативи витрачання різних виробничих ресурсів мають, головним чином, визначати в умовах ринку той економічний інтерес підприємств та їх кінцевий результат, який дозволяє правильно планувати види й обсяги продукції, що випускається, а також допустиму витрату ресурсів і величину одержуваних доходів.

3.3. Принципи побудови нормативної бази і їх характеристика

Планування діяльності підприємства і його підрозділів ґрунтується на системі техніко-економічних норм і нормативів використання всіх матеріально-технічних, трудових і грошових ресурсів. У практиці планової роботи терміни «норма» і «норматив» чітко не розмежовуються, відмінності між ними є, по суті, умовними. Проте у більшості випадків зміст їх можна визначити так: норми — це максимально допустимі величини абсолютних витрат певних ресурсів на одиницю продукції (роботи); нормативи характеризують режими використання ресурсів.

Уся сукупність норм і нормативів підприємства створює його нормативну базу — надзвичайно важливу частину інформаційної системи управління. Норми і нормативи визначають ступінь використання ресурсів підприємства, а отже, від їх якості істотно залежить наукова обґрунтованість розроблених планів. Із прискоренням науково-технічного процесу ускладнюється нормування й одночасно зростає його роль в обґрунтованості та збалансованості планів. Це пов'язано із зростаючою динамічністю виробництва під впливом науково-технічного прогресу, що проявляється у швидкій зміні виготовлюваної продукції, прискоренні поновлення засобів виробництва, появи нових матеріалів і технологічних процесів. Підвищення динамічності виробництва відповідно впливає на динамічність усієї нормативної інформації, ускладнює її організацію.

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 таких 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.

Нормативна база підприємства — це складна система, що охоплює десятки, а то й сотні тисяч норм і нормативів. Цією системою слід ефективно управляти. Непростим завданням тут є оформлення, зберігання, пошук і оновлення норм і нормативів. Усе це здійснюється на основі єдиної автоматизованої системи управління. Коригування й заміна норм і нормативів

виконуються систематично, у міру змін умов, що впливають на їх величини. Загальна принципова схема використання і зміни норм показана на рис. 3.2.

Удосконалення планування та управління процесом створення та освоєння виробництва нової продукції неможливе без відповідної науково обґрунтованої нормативної бази. Завдання створення нормативів досить складне, оскільки його реалізація пов'язана надалі з теоретичним розробленням ряду проблем і, насамперед, з дослідженням зв'язку нормативної інформації з методологією стратегічного планування. У його основу слід покласти систему техніко-економічних нормативів, які відображають прогресивні зміни, що відбуваються в науці і техніці, охоплюють найважливіші сторони й елементи процесу виробництва і фактори зовнішнього середовища. Рівень і повнота розроблення такої системи багато в чому визначають якість планів. У свою чергу, планування є процесом, який постійно розвивається, вдосконалюється і впливає на систему нормативів і висуває високі вимоги до неї.



Рис. 3.2. Схема використання і зміни норм у процесі розроблення та реалізації стратегічних планів на підприємстві

Планування підготовки виробництва нової продукції (послуги) є складовою частиною стратегічного планування. Воно включає визначення основних напрямів науково - технічного та організаційного розвитку процесів підготовки виробництва, забезпечення єдиної технічної політики на підприємстві, концентрацію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на найбільш ефективних напрямках. Досягнення цієї мети здійснюється на основі безперервного вдосконалення засобів і предметів праці, технології, форм і методів організації виробництва, в умовах розширення номенклатури продукції (послуги). Це обумовлює необхідність застосування гнучких виробничих систем.

У нормах і нормативах відображуються основні закономірності процесів, здійснюваних у виробництві, знання яких дає змогу управляти ними. Дія закону економії часу проявляється через норми, які дозволяють забезпечувати в планах економію живої і матеріалізованої праці. Прогресивні норми забезпечують плановість використання ресурсів і пропорційність розвитку виробництва.

В умовах економічного зростання підвищується роль системи норм і нормативів, що використовуються в процесі діяльності підприємства. Прогресивна система норм і нормативів є основою підвищення наукової обґрунтованості та збалансованості планів технічного розвитку підприємства, базою для порівняльного економічного аналізу з метою виявлення і використання резервів скорочення термінів підготовки виробництва нових виробів, а також регламентом процесу їх створення та освоєння, механізмом для прийняття рішень, критерієм оцінки діяльності і внеску підрозділів, зайнятих інноваційною діяльністю, в кінцеві результати роботи підприємства. Інакше кажучи, *нормативна база має забезпечити виконання чотирьох функцій: планової, аналітичної, організаційної та оціночної*.

Розроблення науково обґрунтованої нормативної бази виробництва спрямоване на вирішення таких конкретних завдань, як об'єктивне обґрунтування обсягів, вартості і термінів виконання всіх робіт; визначення раціональної структури, чисельності і фонду оплати праці розробників нової продукції; вдосконалення і поліпшення організації її оперативного

планування; скорочення термінів підготовки та освоєння нової продукції; проведення відповідних техніко-економічних обґрунтувань; забезпечення умов для більш точного визначення економічної ефективності освоєння нової продукції; впровадження прогресивних методів планування та управління інноваційною діяльністю.

Основними вимогами, що висувуються до системи норм і нормативів, є: наукова обґрунтованість, прогресивність, комплексність, порівнянність, динамічність і стійкість.

Нормативна інформація має враховувати технологію проведення планових розрахунків, відповідати певному ієрархічному рівню управління і в зв'язку з цим мати необхідний рівень агрегування.

Від того, як сформована база нормативної інформації, значною мірою залежить вибір методів побудови системи нормативного забезпечення.

Головний критерій включення конкретних нормативів до складу нормативної бази - це необхідність у них при вирішенні певних планово - економічних завдань. Для цього визначають їх перелік, склад і взаємозв'язок, а для кожного конкретного завдання - склад вхідної і вихідної інформації. У вхідній інформації виділяється перелік норм і нормативів, використуваних для вирішення конкретних завдань. Одним з основних принципів побудови нормативного забезпечення є необхідність і достатність нормативної інформації для проведення всієї сукупності планових розрахунків на всіх рівнях управління.

Нормативна інформація являє собою сукупність норм і нормативів, систематизованих за основними класифікаційними ознаками, згрупованих за функціональною спрямованістю в підсистемі, що забезпечує вирішення і взаємозв'язок всіх планово-економічних завдань на всіх рівнях управління.

Нормативна база характеризується комплексністю забезпечення розв'язуваної сукупності планово-економічних завдань з урахуванням усіх етапів інноваційної діяльності. Об'єктом цієї бази є використання ресурсів, а нормативи мають відображати кількісні та якісні характеристики їх використання.

Найбільш перспективною формою організації нормативного забезпечення (зберігання норм і нормативів) є створення банку нормативної інформації. Він являє собою інформаційно-пошукову систему, що реалізує функції накопичення, зберігання, пошуку, передачі та подання норм і нормативів. У загальному підсумку мета створення банку нормативної інформації передбачає істотне зниження трудомісткості пошуку раніше розрізнених норм і нормативів, а також забезпечення ефективності функціонування системи управління.

Ефективне використання на підприємствах економіко-математичних методів і обчислювальної техніки неможливе без вдосконалення системи нормативного забезпечення. Разом з тим створення такої системи передбачає широке використання обчислювальних засобів. Тільки за умови, що весь процес формування норм і нормативів буде здійснюватися в автоматизованому режимі, може бути досягнуто ефективного застосування нормативної інформації в планових розрахунках.

Система норм і нормативів інноваційного процесу повинна мати не абстрактний характер, а бути прив'язаною до певного рівня планування і управління. Норми і нормативи зовнішніх рівнів мають відображати загальні тенденції розвитку систем більш високого порядку. Як правило, такі нормативи укрупнені, і необхідно забезпечити можливість їх деагрегування для взаємозв'язку з нормами і нормативами нижчого рівня, розроблення яких здійснюється на основі методології та методики нормування конкретних норм, встановлених вищими рівнями. У свою чергу, нормативи нижчого рівня мають враховувати специфіку свого рівня, забезпечуючи при цьому можливість їх укрупнення, агрегування в норми і нормативи більш високого рівня.

Якість і обґрунтованість норм і нормативів визначається методами їх розроблення. Методичні вимоги, що рекомендуються при розробленні системи норм і нормативів, принципово не відрізняються. Для правильного обґрунтування норм і нормативів необхідним є проведення глибокого аналізу умов функціонування об'єкта, виявлення закономірностей формування витрат, зміна умов і факторів, що впливають на їх величину, напрямків раціонального використання ресурсів, обґрунтування структури норми, вимірників норм і нормативів.

Основними вимогами до рівня і повноти розроблення нормативів планування робіт з підготовки виробництва нової продукції (послуг) є комплексність, наукова обґрунтованість, стабільність, динамічність, практична доцільність, забезпечення виходу на кінцеві результати, системність. Останнє залежить від формування нормативної інформації довгострокового характеру, що враховує всебічний вплив факторів науково-технічного прогресу.

Найбільш ефективним підходом до вдосконалення процесу розроблення системи нормативів планування робіт з підготовки виробництва нової продукції (послуг) є інтеграція системного аналізу, економіко-математичних, програмно - цільових методів з традиційними методами і механізмом планування. Такий комплексний підхід до формування та вдосконалення нормативно-інформаційної бази планування робіт дає змогу обґрунтовано вибирати напрями вдосконалення системи нормативів, оцінювати рівень планування на основі відповідних показників цієї системи, розробляти рекомендації щодо створення нормативів планування та розширення сфери їх застосування. Однією з найважливіших умов отримання якісних нормативів трудомісткості є правильний вибір одиниці обсягу робіт, яка має відповідати підвищенню продуктивності праці розробників, сприятиме скороченню строків проектування нової продукції, давати можливість характеризувати якість прийнятих технічних рішень, враховувати прогресивні тенденції в зміні техніки і технології, забезпечувати простоту планування, обліку і контролю.

3.4. Групування нормативних показників для стратегічного аналізу

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 розроблення.

Слід зазначити, 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* - за місцем у

загальній системі стратегічного управління. Згідно з першим принципом розподілу визначено п'ять 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 розроблення стратегічного розвитку, то всі нормативні показники можна згрупувати таким 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 чинним законодавством.

З точки зору рівня управління норми і нормативи можна поділити на дві групи.

1. Розроблювані органами управління вищого рівня (вони використовуються при плануванні та управлінні підприємством у цілому, їх параметри задані підприємству і не можуть бути переглянуті): норми використання різних ресурсів (трудових, енергетичних); природоохоронні (допустимі межі викиду в атмосферу шкідливих речовин, скидання стічних вод, споживання води і т. д.); деякі норми і нормативи використання живої праці (тривалість робочого тижня і робочого дня, тарифна ставка 1-го розряду, тарифні коефіцієнти і т. д.) та ін.

2. Розроблювані для планування і управління різними підсистемами підприємства (вони не тільки використовуються для реалізації різних функцій управління, але змінюються і переглядаються): норми і нормативи організації виробничого процесу (тривалість виробничого циклу, розмір партій запуску (випуску) деталей у виробництво; норми запасів сировини, матеріалів, палива; норми заділів і незавершеного виробництва). Вони використовуються для організації виробничих процесів, оперативного планування і регулювання ходу виробництва; норми і нормативи, для планування основних техніко - економічних показників (норми і нормативи використання засобів праці, матеріальних витрат, витрат живої праці, оборотних коштів); норми і нормативи оцінки прийнятих управлінських рішень і результатів роботи підприємства або його структурних підрозділів (рівень рентабельності, показники якості продукції, нормативи з освоєння нової продукції і т. д.).

Враховуючи широкий діапазон призначення норм і нормативів, а також участь в їх розробленні різних функціональних служб, зміст призначення норм і нормативів на підприємстві слід розглядати за напрямками використовуваних ресурсів виробництва (рис. 3.3).

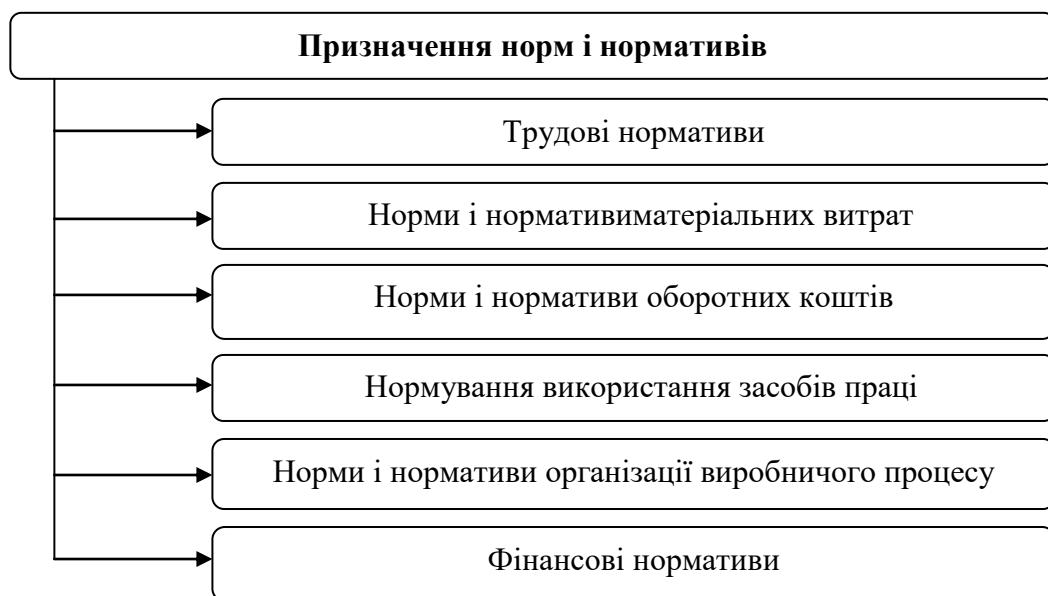


Рис. 3.3. Призначення норм і нормативів

1. Трудові нормативи, їх види і призначення.

Система трудових нормативів - це сукупність регламентованих витрат праці на виконання різних елементів і комплексів роботи персоналом підприємства. Вони висловлюють величину витрат праці на здійснення найрізноманітніших видів трудової діяльності людини (виробничої, господарської, підприємницької та ін.).

До складу трудових показників входять такі норми і нормативи:

- норми часу, які встановлюють необхідні або науково обґрунтовані витрати робочого часу на виготовлення одиниці продукції, виконання окремої роботи в хвилинах або годинах;

- норми виробітку, які встановлюють необхідний обсяг виготовлення продукції за відповідний плановий відрізок робочого часу. Величина норми визначає в натуральних вимірах (штуках, метрах і інших одиницях) плановий результат роботи за зміну, годину або інший відрізок часу;

- норми обслуговування, які характеризують кількість робочих місць, розміри площі та інших виробничих об'єктів, закріплених за одним робітником, групою, бригадою або ланкою;

- норми чисельності, які визначають необхідну кількість працівників відповідної категорії для виконання заданого обсягу роботи або обслуговування виробничих процесів;

- норми керованості, які регламентують число підлеглих працівників у одного керівника відповідного підрозділу підприємства; норми виробничого завдання, які встановлюють одному працівнику чи бригаді планові обсяги і номенклатуру продукції, що виготовляється, виконуваних робіт або послуг за даний період робочого часу (зміну, тиждень, місяць, квартал). Величина виробничих завдань вимірюється в натуральних, трудових, вартісних одиницях (штуках, тоннах, норма-годинах тощо).

Дані норми праці необхідно також виражати у двох об'єктивно існуючих формах витрат: робочого часу та робочої сили. Перше встановлює величину витрат робочого часу на виконання одиниці роботи одним або декількома працівниками. Друге визначає величину витрати фізичної та нервової енергії людини в одиницю робочого часу або на один виріб.

До норм витрат робочого часу належать нормативи тривалості трудових процесів, трудомісткості робіт і чисельності працівників.

Норматив тривалості визначає розрахункову величину робочого часу, протягом якого може бути виконана одиниця роботи на одному верстаті або робочому місці. Ця норма включає тривалість технологічного впливу на предмет праці та величину об'єктивно існуючих перерв, що припадають у середньому на одну деталь або роботу. Вимірюється в одиницях робочого часу (хвилинах, годинах і днях).

Норматив трудомісткості містить планову величину витрат живої праці на виробництво одного виробу, виконання одиниці роботи або послуги, а також одного комплекту різних робіт. Трудомісткість вимірюється в людино - годинах, людино - хвилинах або норма - годинах і є, на відміну від норми тривалості, двовимірною величиною.

У плановій діяльності підприємств необхідно застосовувати нормативи технологічної, виробничої та повної трудомісткості продукції.

Технологічна трудомісткість продукції виражає витрати праці основних робітників, що здійснюють технологічний вплив на предмети праці.

Основою для планування технологічної трудомісткості продукції служать норми і нормативи часу на один виріб, а також показники обсягу випуску продукції і робіт основного виробництва.

Виробнича трудомісткість продукції включає витрати праці основних і допоміжних працівників для виконання робіт або надання послуг.

При плануванні повної трудомісткості необхідно виділяти прямі (безпосередньо пов'язані з виготовленням даного виду продукції і можуть бути прямо віднесені на її одиницю) і непрямі (пов'язані з виготовленням різних виробів і не можуть прямо відноситись на той чи інший вид продукції; до них належить заробітна плата управлінського і обслуговуючого персоналу, утримання і експлуатація основних фондів тощо) витрати праці на виробництво продукції.

При використанні трудових норм і нормативів для планування, обліку і стимулювання виробництва доцільно враховувати існуючі основні ознаки подібності та принципові відмінності між витратами та результатами праці. У ринкових відносинах пріоритетного значення набуває кінцевий результат праці і виробництва: обсяг продажу продукції та загальна сума отриманого прибутку (доходу).

2. Норми і нормативи матеріальних витрат.

Матеріальні нормативи характеризують в умовах ринку величину витрати основних виробничих ресурсів на виготовлення продукції, виконання робіт і послуг з урахуванням чинних законів попиту та пропозиції.

Норми витрат предметів праці – планована величина витрати основних матеріалів, палива або електроенергії та інших витрат уречевленої праці на виробництво одиниці продукції або виконання заданого обсягу роботи. До складу норми витрат матеріальних ресурсів входять обґрунтовані планово-розрахункові величини корисних витрат сировини і матеріалів, а також обумовлені застосовуваною технологією і організацією виробництва відходи і втрати матеріалу. У норму витрати основних ресурсів не включаються відходи і втрати матеріалу, викликані відступом від встановленої технології та організації виробництва, методики планування витрат, а також обумовлені браком продукції, випробуванням виробів, виготовленням оснащення, налагодженням обладнання та іншими роботами допоміжного характеру, що не стосується прямо виготовлення основної продукції.

Найважливішими планово-економічними нормами витрати матеріальних ресурсів на підприємствах є показники витрат сировини, основних матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих за окремими видами виробів, допоміжних матеріалів для технологічних цілей, палива, електроенергії, води, стисненого повітря та інших енергоресурсів на виробничі та господарські потреби і т. д. У ринкових умовах для внутрішньовиробничого планування застосовуються не тільки норми витрати, а й нормативи використання матеріальних ресурсів.

Норматив використання ресурсів визначається значенням коефіцієнтів, що характеризують відношення корисно витраченого матеріалу до встановленої норми на одиницю продукції, наприклад, відношення маси деталі до маси заготовки. Норматив (коефіцієнт) використання матеріалу служить важливим плановим показником, який визначає не тільки ступінь використання матеріалів на даному підприємстві, а й економічну ефективність діючої технології виробництва та форм його організації. Чим вище коефіцієнт і ближче він до одиниці, тим економічнішим є виробництво, менше відходів і втрат, нижче трудомісткість і собівартість продукції.

При плануванні та оцінці ступеня використання матеріальних ресурсів можуть застосовуватися також витратні коефіцієнти і нормативи виходу напівфабрикатів та готової продукції. Витратний коефіцієнт - це зворотна величина фактичного нормативу (коефіцієнта) використання матеріалів.

Нормативи витрат засобів праці і виробництва визначають потребу підприємства в робочих місцях, виробничій площі, технологічному оснащенні та інших основних фондах на виконання встановленого обсягу робіт або послуг. Засоби праці або основні виробничі фонди - це ресурси тривалого користування.

Нормативи їх витрат визначаються, як правило, на річний обсяг виробництва або інші планово - облікові одиниці. У деяких випадках їх величина може встановлюватися у розрахунку на тисячу або на один виріб. При внутрішньофірмовому плануванні більш широко застосовуються нормативи використання основних засобів виробництва.

До найважливіших нормативів, що характеризують плановий або фактичний рівень використання основних засобів праці і виробництва, належать такі показники, як режим роботи обладнання, нормативи фондівіддачі і рентабельності основних фондів, коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного використання обладнання, норми продуктивності верстатів і знімання продукції з одиниці виробничої площі, коефіцієнти оновлення обладнання та використання верстатів за потужністю, норми простою обладнання в ремонті і тривалості міжремонтних циклів і т. д. Зазначені нормативи та багато інших необхідно широко

застосовувати при плануванні відповідних виробничо-економічних показників, пов'язаних з оцінками ефективності використання засобів праці і виробництва.

До складу матеріальних нормативів, що застосовуються в процесі планування на підприємстві, входять також норми поточних, технологічних і страхових запасів матеріалів, нормативи незавершеного виробництва, готової продукції та оборотних коштів, показники організації виробництва, якості продукції та ін.

Нормативи запасів матеріалів визначаються залежно від величини середньодобової їх витрати і чергового періоду закупівель або інтервалу надходження замовленої партії на підприємство. При плануванні слід розрізняти максимальне, середнє і мінімальне значення нормативів матеріальних запасів. Плановані запаси матеріалів мають забезпечувати безперебійний хід виробництва, тому потрібно, щоб їх максимальна величина періодично відновлювалася на розрахунковому рівні. Мінімальний запас має відповідати страховому нормативу. Часовий відрізок, або інтервал, між поставками ресурсів встановлюється на основі договірних ринкових відносин підприємства зі своїми постачальниками матеріалів. Тривалість інтервалу вимірюється числом календарних днів між черговими закупівлями матеріалів.

Нормативи організації виробництва характеризують оптимальні співвідношення між основними елементами трудових, технологічних і виробничих процесів, а також величини витрат економічних ресурсів у різних одиницях виміру і динаміку їх руху на всіх стадіях обробки і підрозділах підприємства. Важливими нормативами є показники якості, технологічності та економічності виробленої продукції, виконуваних робіт і послуг.

3. Норми і нормативи оборотних коштів.

Під оборотними засобами розуміється сукупність виробничих оборотних фондів і фондів обігу. Вони призначені для забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції. За джерелами утворення оборотні кошти поділяються на власні і прирівняні до них позикові та залучені. Розмір власних оборотних коштів визначається шляхом нормування.

Норми оборотних коштів розробляються методами прямого розрахунку за кожною складовою (елементом) оборотних коштів: сировиною; основними матеріалами; купованими напівфабрикатами; допоміжними матеріалами; тарою; запчастинами для ремонтів; малоцінними і швидкозношуваними предметами; незавершеним виробництвом і напівфабрикатами власного виготовлення; витратами майбутніх періодів; готовими виробами. Норми встановлюються у відносних величинах: днів (у розрахунках нормативу щодо сировини, основних матеріалів, покупних напівфабрикатів і т. д.); гривнях (обсяг виробництва продукції), вартості обладнання і т. д., а також у гривнях на одного працівника. Норми щодо елементів оборотних коштів діють протягом кількох років до істотних змін номенклатури, технології та організації виробництва і т. д.

У сучасних ринкових умовах на підприємствах різних форм власності мають застосовуватися різні за змістом і призначенням планові норми і нормативи .

4. Нормування використання засобів праці.

Передбачає розроблення норм та нормативів з використання машин, механізмів, будівель та споруд, режиму їх роботи, обслуговування та ремонту, освоєння виробничих потужностей. До цієї групи належать: нормативи режимів роботи, засобів праці, ремонтно-експлуатаційні норми й нормативи, норми обслуговування обладнання.

5. Норми та нормативи організації виробничого процесу.

Передбачають встановлення тривалості виробничого циклу, розміру оптимальних партій виробів, незавершеного виробництва та ін.

6. Фінансові нормативи регламентують взаємовідносини підприємства з бюджетом, банками та іншими підприємствами й організаціями. Взаємовідносини з бюджетом формуються на основі законодавчо встановлених податків, зборів, відрахувань; з банками - відповідно до відсотка за кредит чи депозитний вклад.

Контрольні питання

1 Які складові елементи формують нормативну базу для стратегічного аналізу?

2 З яких основних етапів складається розроблення норм і нормативів?

3 У чому полягають основні принципи розроблення економічних норм і нормативів, їх характеристика?

4 На які групи і за якими ознаками поділяються економічні норми і нормативи? Яке значення вони мають у стратегічному аналізі?

5. Схема використання і зміни норм у процесі розроблення та реалізації стратегічних планів на підприємстві.

6. Як потрібно розглядати зміст призначення норм і нормативів на підприємстві?

4. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА

4.1. Групування виробничих ресурсів у галузі

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємству необхідно володіти відповідним потенціалом — оптимальними за значущістю і структурою ресурсами і вмінням їх ефективно використовувати. Потенціал формується і використовується відповідно до стратегічних цілей і перспектив підприємства.

Розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний (рис. 4.1).

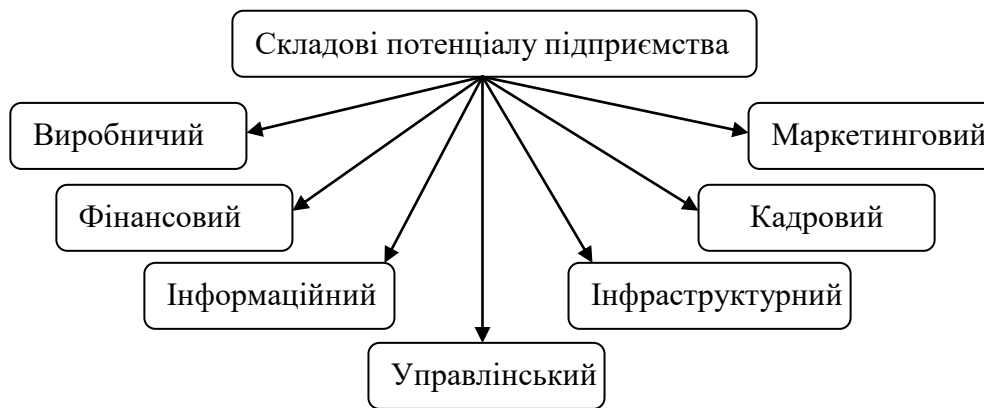


Рис. 4.1. Складові потенціалу підприємства

Виробничий потенціал – це система взаємопов’язаних і до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства

«Виробничі ресурси» - сукупність усіх ресурсів підприємства, задіяних у виробничому процесі. Виробничі ресурси поділяють на чотири групи, такі як:

- природа – всі природні ресурси, які використовуються у виробничому процесі (матеріальні, енергетичні, земельні та ін.);
- капітал як інвестиції у засоби виробництва;
- праця, тобто фізичні та розумові здібності працівників підприємства;

- підприємницька здатність, що поєднує у собі інформацію як впорядковану систему знань про виробництво та процес пошуку нових шляхів підвищення ефективності експлуатації інших видів ресурсів.

Основні групи виробничих ресурсів, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку, подано на рис. 4.2.

Серед них виокремлюють:

- технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо);

- технологічні (виробничі технології, конкурентоздатні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.);

- кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал);

- інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості удосконалення інформаційної бази тощо);

- організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.);

- фінансові (стан активів і пасивів, власного і позикового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.);

- просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення та ін.);

- корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж).

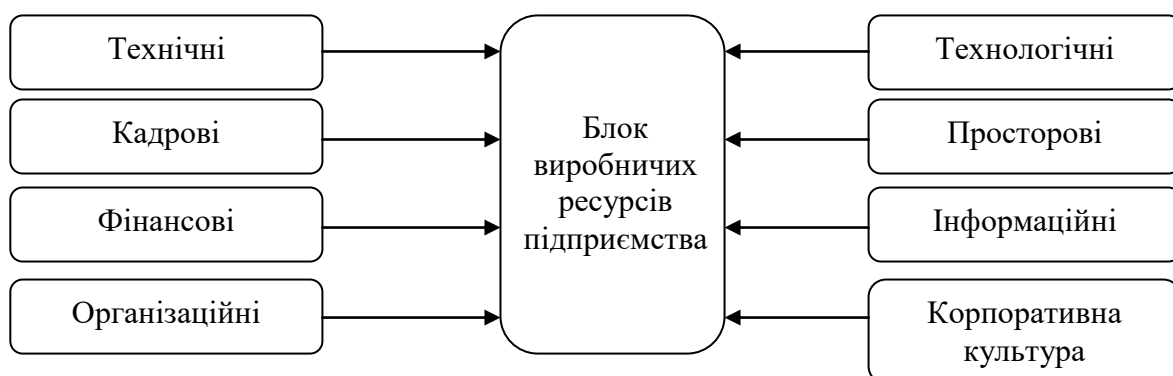


Рис. 4.2. Ресурсні складові виробничого потенціалу підприємства

Використання виробничих ресурсів має комплексний характер, тобто зміна витрат одного з них неодмінно має позначитись на витратах іншого. Тому, говорячи про цілеспрямований вплив на них, слід мати на увазі розроблення та реалізацію комплексу заходів з удосконалення всієї системи управління виробничими ресурсами. Інструменти реалізації бувають:

1. Фінансові - дають можливість вчасно і в повному обсязі здійснити необхідні витрати, але загалом призводять до їх зростання (купівля сировини за рахунок банківського кредиту; отримання комерційного кредиту від постачальника на придбання матеріальних ресурсів тощо).

2. Цінові - отримання знижок за значні обсяги закупівлі або за довгострокову співпрацю; перехід на матеріали - замітники з нижчою ціною; переведення ряду працівників, що виконують періодичні роботи, на цивільно-правові договори і економія на оплаті праці; зменшення транспортно-заготівельних витрат завдяки домовленостям про зниження розцінок транспортними організаціями тощо.

3. Логістичні - переміщення виробництва ближче до джерел сировини або до основних покупців; зменшення транспортно-заготівельних витрат за рахунок кращого завантаження транспорту і оптимізації графіка їх здійснення; придбання певних видів комплектування замість власного їх виробництва або, навпаки, аутсорсинг окремих операцій тощо.

4. Техніко-технологічні - впровадження на підприємстві новітніх технологій, інноваційних основних засобів та підвищення продуктивності праці виробничих робітників; автоматизація переміщення напівфабрикатів між цехами і складами; автоматизація виробничого процесу; отримання основних засобів в операційну оренду тощо.

5. Адміністративні - виставлення претензій і штрафів контрагентам внаслідок невчасного або неповного виконання ними своїх зобов'язань; утримання з працівників відшкодування за кожне розкрадання та псування матеріальних активів; жорстка залежність зміни оплати праці від продуктивності тощо.

6. Соціальні - зменшення витрат електроенергії завдяки скороченню виробничого циклу до мінімально можливих

термінів без додаткової техніко-технологічної модернізації; зниження додаткової заробітної плати працівників, відмова від премій та інших заохочувальних виплат і пов'язане з цим зменшення відрахувань до фондів соціального страхування; відмова від утримування соціально-житлової інфраструктури підприємства; зниження витрат на оплату праці через використання роботи працівників нижчої кваліфікації тощо.

7. Відстрочення в часі - отримання основних засобів у фінансову оренду або у фінансовий лізинг; одержання матеріалів у постачальника з відстроченням оплати без додаткових відсотків; використання безвідсоткових векселів для розрахунків з постачальниками тощо.

Ключовими методами аналізу результатів удосконалення всієї системи управління виробничими ресурсами стає: по-перше, оцінка збалансованої системи показників ефективності використання природних, капітальних та трудових ресурсів (матеріало-, енерго- і фондівіддачі, продуктивності і фондоозброєності праці тощо); по-друге, матрична перевірка доцільності реалізації певної стратегії управління витратами.

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

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, - одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється, і виникає потреба оновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою - потенціал. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється щодо змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для виготовлення певних видів продукції.

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

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

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу. Одержані значення дають можливість зорієнтуватись у характері заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям)

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значення рівня відповідності
Відсутній	Не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства (ВПП)	0... 0.2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП залученням зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише для співвиконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0.2 ... 0.4
Середній	Рівень відповідності ВПП дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба оновити окремі складові ВПП за допомогою партнера (партнерів)	0.4 ... 0.7
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності і може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, в процесі виконання робіт	0.7 ... 0.9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0.9 ... 1.0

4.2. Характеристика матриці «Важливість / Результативність» і фактори, що впливають на її формування

У стратегічному аналізі більшою мірою застосовуються матричні моделі, які є зручними інструментами двовимірного та багатовимірного статистичного групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик), таких як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, розглянемо одну з найпопулярніших матриць «Важливість/ Результативність». Ця модель використовується під час розроблення стратегії підприємства для групування та ранжування чинників конкурентоздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. Вибираються лише ті чинники, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожен із цих чинників повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відносна важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розроблення стратегії є формулювання переліку чинників конкурентоздатності, які іноді в економічній літературі називають критичними чинниками успіху. Ці чинники мають бути розташовані за пріоритетами відповідно до відносної важливості кожного з них. Наприклад, якість може бути розцінено важливішою, ніж асортимент, але менш важливою, ніж ціна. Після того, як перелік складено, його можуть використати для таких цілей: як «місток» між ринковими прагненнями фірми та різними сферами її операційної стратегії; для визначення напрямів удосконалення і підвищення конкурентоздатності.

Для того щоб правильно здійснити відбір і ранжування чинників використовують матрицю «Важливість / Результативність» (рис. 4.3).

Існує низка інтерпретацій цієї матриці, але у класичному (базовому) варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості чинників конкурентоздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі - рівень результативності цих чинників з точки зору менеджерів (рис. 4.4).

Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість і низька результативність, передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності. Якщо надзвичайна важливість поєднується з високою результативністю, доцільно намагатися зберегти статус-кво, оскільки це оптимальна комбінація. Коли низька важливість поєднується з високою результативністю, доцільно проаналізувати обсяг ресурсів, що витрачається на досягнення результатів, які не потрібні.

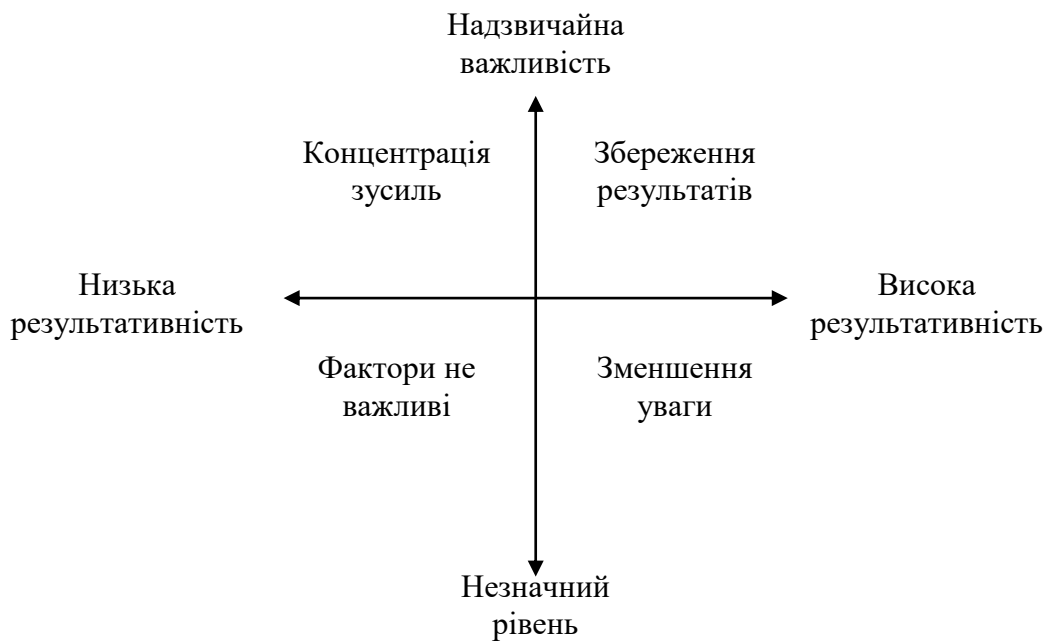


Рис. 4.3. Матриця «Важливість / Результативність»

Важливість	Результативність	
	Низька	Висока
Висока	Потребує особливої уваги	Продовжує зберігати високий рівень
Низька	Низький пріоритет	Надмірна увага малозначним факторам

Рис. 4.4. Матриця «Важливість / Результативність»

Коли і важливість, і результативність перебувають на низькому рівні, чинники конкурентоздатності розташовуються у кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов'язані з розробленням чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості та результативності чинників конкурентоздатності майже завжди використовують детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю, зображену на рис. 4.4, у формат 4x4 або 9x9. Розглянемо найдетальніший варіант моделі матриці «Важливість/Результативність» у форматі 9x9.

Шкали важливості та результативності чинників конкурентоздатності можуть трансформуватися кожного разу, коли проводиться аналіз, тобто для різних фірм можуть бути різні критерії оцінки цих показників. Наведемо приклад того, як визначаються 9 - позиційні шкали вимірювання для важливості чинників конкурентоздатності (з точки зору споживачів) та їх результативності (з точки зору менеджерів).

Шкала важливості для споживачів може мати такий вигляд.

1. Визначальні чинники:

- забезпечують вирішальну перевагу з точки зору усіх споживачів - головні чинники конкурентоздатності;
- забезпечують важливу перевагу з точки зору більшості споживачів - завжди розглядаються споживачами;
- забезпечують корисну перевагу з точки зору більшості споживачів - як правило, розглядаються споживачами.

2. Кваліфікаційні чинники:

- потрібні для того, щоб відповідати найвищим галузевим стандартам;
- потрібні для того, щоб відповідати середнім галузевим стандартам;
- потрібні для того, щоб бути відносно недалеко від інших фірм галузі.

3. Менш важливі чинники:

- звичайно не розглядаються споживачами, але можуть стати більш важливими у майбутньому;
- майже ніколи не розглядаються споживачами і навряд чи будуть розглядатися у майбутньому;
- ніколи не розглядаються споживачами і немає підстав вважати, що будуть розглядатися коли - небудь.

Наведемо шкалу результативності, що визначається менеджерами на підставі попередньо проведеного бенчмаркінгу.

1. Краще, ніж конкуренти:

- значно краще, ніж найближчі конкуренти;
- помітно краще, ніж найближчі конкуренти;
- трохи краще, ніж найближчі конкуренти.

2. Так само, як конкуренти:

- часто трохи краще, ніж більшість конкурентів;
- приблизно так само, як більшість конкурентів;
- часто майже так, як більшість конкурентів.

3. Гірше, ніж конкуренти:

- звичайно дещо гірше, ніж більшість конкурентів;
- звичайно гірше, ніж більшість конкурентів;
- завжди гірше, ніж більшість конкурентів.

Потрібно зауважити, що модифікована матриця «Важливість/Результативність», побудована на основі детальної 9 – позиційної шкали, значно відрізняється від базового варіанта (рис. 4.5).

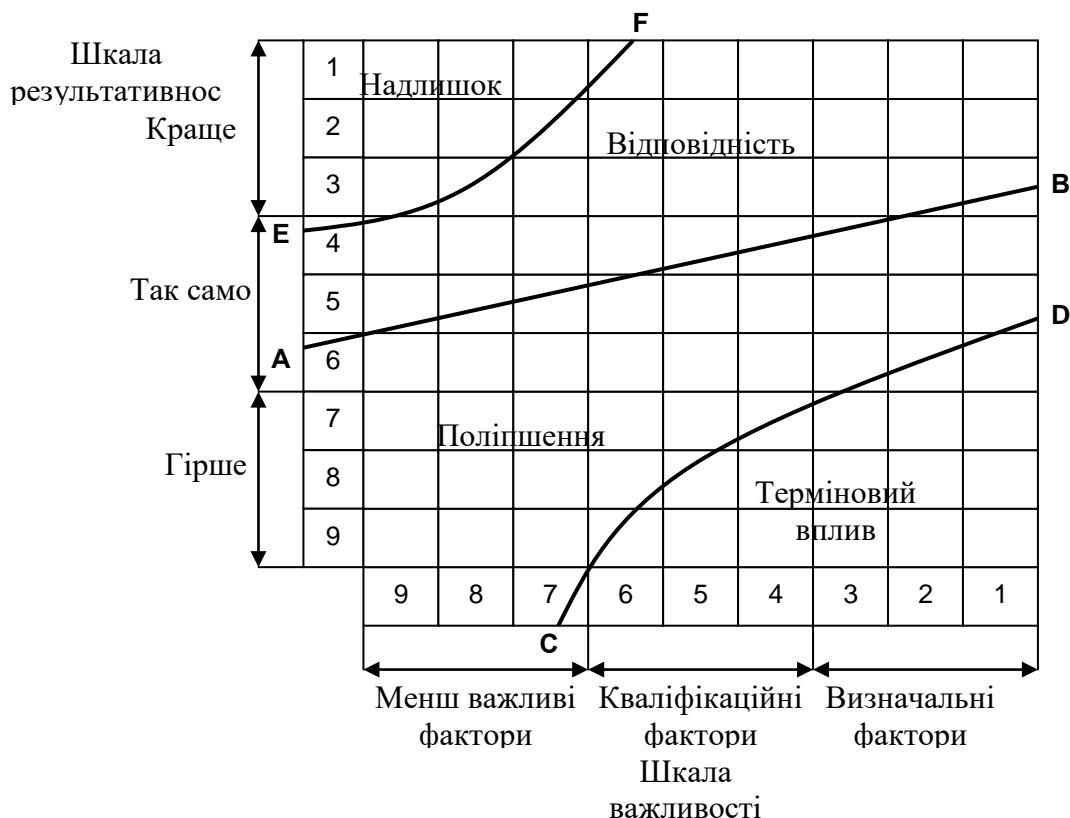


Рис. 4.5. Модифікована матриця «Важливість/Результативність» (9x9)

По-перше, поле матриці поділено на чотири зони інакше, ніж це було зроблено у матриці 2x2, а по-друге - змінено орієнтацію осей матриці (шкалу результативності відмічено по вертикалі, а шкалу важливості - по горизонталі).

Найважливішою відмінністю є перша. Лінія АВ на рис. 4.5 відділяє чинники, які не потребують удосконалення взагалі (верхня частина матриці), від тих, які потребують удосконалення в принципі (нижня частина матриці).

Лінії CD та EF допомагають уточнити пріоритетність застосування регулювального впливу на ті чи інші чинники конкурентоздатності.

Лінія EF відділяє чинники, які можуть бути визнані «занадто» результативними з точки зору їх низької важливості для споживачів (зона надлишку), від чинників, результативність яких у цілому відповідає їхній важливості (зона відповідності).

Чинники у зоні надлишку необхідно уважно проаналізувати на предмет того, чи не забагато ресурсів витрачає фірма на речі, які для споживачів є не надто важливими. Політика щодо чинників, що потрапили у зону відповідності, полягає у намаганні зберегти існуючий статус-кво і надалі підтримувати баланс результативності і важливості.

Лінія CD відокремлює чинники конкурентоздатності, які вимагають негайного удосконалення (зона термінового впливу) від чинників, які також вимагають удосконалення, але не терміново (зона поліпшення). Якщо з'ясується, що окремі чинники конкурентоздатності потрапили у зону термінового впливу, потрібно швидко впливати на ситуацію, оскільки подібне становище є стратегічно небезпечним: споживачі, які тривалий час не отримують те, що очікують, починають користуватися продукцією чи послугами конкурентів, які уважніше прислухаються до думки покупців та клієнтів.

4.3. Основні кроки дискримінантного аналізу

Одне з найважливіших завдань стратегічного аналізу - це визначити, в якому напрямку рушить ринок найближчим часом. З точки зору статистики, завдання зводиться до того, щоб вибрати

індикатори та визначити їх значення, на підставі яких можна було б розділити майбутній стан ринку на категорії:

- рушить вгору;
- рушить вниз.

Одним із способів прийняття рішення про те, які індикатори і які їх значення краще дозволяють розрізняти ці категорії, є дискримінантний аналіз. Іншими словами, дискримінантний аналіз дає можливість побудувати «модель», яка буде передбачати на основі даних від індикаторів - куди рушить ринок.

Дискримінантний аналіз - це сукупність методів, що дають змогу вирішувати завдання ідентифікації об'єктів за заданим набором характерних ознак.

Метод дискримінантного аналізу вперше був застосований у сфері банківської діяльності, а саме - в кредитному аналізі. Тут найбільш чітко простежується основний підхід методу, що припускає залучення минулого досвіду: необхідно визначити, чим відрізняються позичальники, які повернули у строк кредит, від тих, хто цього не зробив. Отримана інформація має бути використана при вирішенні долі нових позичальників. Інакше кажучи, застосування методу має мету: побудову моделі, що передбачає, до якої з груп належать дані споживачі, виходячи з набору змінних, які пророчать (предикторів), вимірних в інтервальній шкалі. Дискримінантний аналіз пов'язаний зі строгими припущеннями щодо предикторів: для кожної групи вони повинні мати багатовимірний нормальний розподіл з ідентичними коваріаційними матрицями.

При використанні методу дискримінантного аналізу головним показником є точність класифікації, і цей показник можна легко визначити, оцінивши частку правильно класифікованих за допомогою прогностичного рівняння спостережень. Якщо дослідник працює з досить великою вибіркою, застосовується такий підхід: виконується аналіз частини даних (наприклад, половини), а потім прогностичне рівняння застосовується для класифікації спостережень у другій половині даних. Точність прогнозу оцінюється, тобто відбувається перехресна верифікація. У дискримінантному аналізі існують методи покрокового відбору змінних, що допомагають здійснити вибір.

Отже, метою дискримінантного аналізу є отримання прогностичного рівняння, яке можна буде використовувати для передбачення майбутньої поведінки споживачів. Основним результатом проведення дискримінантного аналізу є необхідність визначити змінні, які мають істотне значення для поділу спостережень на групи, і розроблення алгоритму для віднесення нових клієнтів до тієї чи іншої групи. У табл. 4.2 наведені основні характеристики змінних, що беруть участь в дискримінантному аналізі.

Таблиця 4.2

Основні характеристики змінних, що беруть участь в аналізі

Дискримінантний аналіз			
залежні змінні		незалежні змінні	
кількість	тип	кількість	тип
одна	номінальна порядкова	будь-яка	будь-який

При виборі залежної змінної для дискримінантного аналізу слід пам'ятати, що збільшення числа категорій у ній практично завжди спричиняє зменшення якості статистичної моделі, тобто її точності і надійності. Тому рекомендується використовувати як залежні змінні з малою кількістю категорій (або перетворювати існуючі змінні до даного виду).

Весь процес проведення дискримінантного аналізу розбивається на кілька етапів і кожен з них можна розглядати як абсолютно самостійний метод (рис. 4.6).

Нехай є безліч одиниць спостереження, кожна з яких характеризується кількома ознаками (змінними): x_{ij} – значення j -ї змінної у i -му об'єкті $i = \overline{1, n}$; $j = \overline{1, p}$.

Припустимо, що всю безліч об'єктів розбито на кілька підмножин (дві і більше). З кожної підмножини взята вибірка об'ємом n_k , де k – номер підмножини (класу) $k = \overline{1, g}$.

Ознаки, які використовуються для того, щоб відрізнити одну підмножину від іншої, називаються дискримінантно змінними. Число дискримінантних змінних не обмежена, але на практиці вибір має здійснюватися на підставі логічного аналізу

вихідної інформації. Число об'єктів спостереження має перевищувати число дискримінантних змінних, $p > n$. Передбачається, що дискримінантні змінні - лінійно незалежні, нормально розподілені багатовимірні величини.

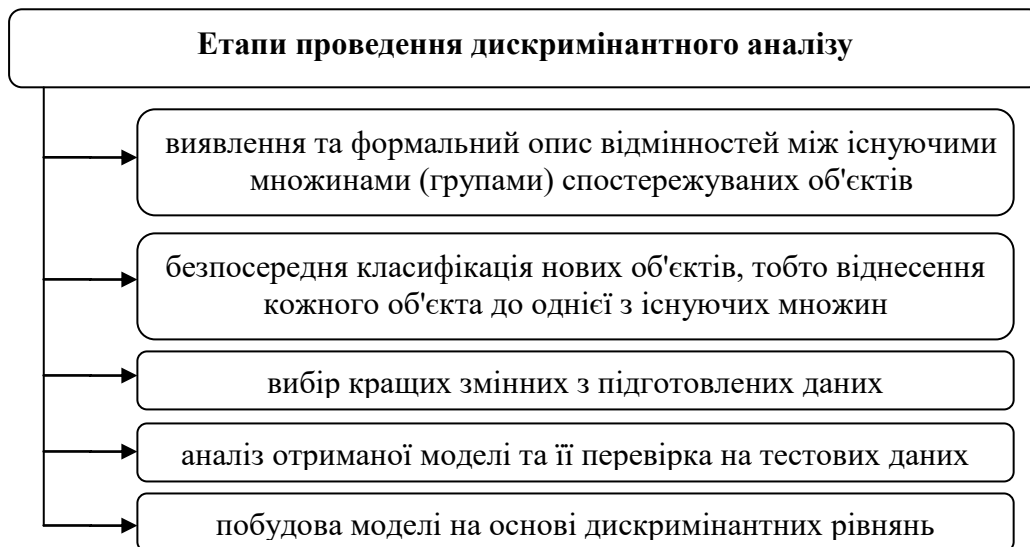


Рис. 4.6. Етапи проведення дискримінантного аналізу

У дискримінантному аналізі формулюється правило, за яким об'єкти підмножини підлягають класифікації і належать до однієї з вже існуючих підмножин (класів) на основі порівняння величини дискримінантної функції об'єкта, який класифікується, розрахованої за дискримінантними змінними, з деякою константою дискримінації.

У будь-якому випадку завдання розрізнення (дискримінації) формулюється таким чином. Нехай результатом спостереження над об'єктом є реалізація k - вимірного випадкового вектора $x = (x_1, x_2, \dots, x_k)^m$. Потрібно встановити правило, згідно з яким за спостереженнями значень вектора x об'єкт відносять до однієї з можливих сукупностей $\pi_i, i = 1, 2, \dots, I$. Для побудови правила дискримінації весь вибірковий простір R значень вектора x розбивається на області $R_i, i = 1, 2, \dots, I$ так, що при потраплянні x у R_i об'єкт відносять до сукупності π_i .

Правило дискримінації вибирається відповідно до певного принципу оптимальності на основі апріорної інформації про сукупності R_i вилучення об'єкта з π_i . При цьому слід враховувати розмір збитку від неправильної дискримінації. Апріорі інформація може бути подана як у вигляді деяких відомостей про

функції вимірного розподілу ознак у кожній сукупності, так і у вигляді вибірок з цих сукупностей. Априорні ймовірності R_i можуть бути або задані, або ні.

Очевидно, що рекомендації будуть тим точнішими, чим повнішою є вихідна інформація. З точки зору застосування дискримінантного аналізу найбільш важливою є ситуація, коли вихідна інформація про розподіл представлена вибірками з них. У цьому випадку завдання дискримінації ставиться таким чином.

Нехай $x_1^{(i)}, \dots, x_j^{(i)}, \dots, x_{n_i}^{(i)}$ – вибірка із сукупності $\pi_i, i = 1, 2, \dots, I; j = 1, 2, \dots, n_i$, причому кожний j -й об'єкт вибірки представлений k -вимірним вектором параметрів $x_j^{(i)} = (x_{j1}^{(i)}, \dots, x_{ig}^{(i)}, \dots, x_{jk}^{(i)})^T$. Вироблено додаткове спостереження $x = (x_1, \dots, x_k)^T$ над об'єктом, що належить одній із сукупностей π_j . Потрібно побудувати правило віднесення спостереження x до однієї з цих сукупностей.

Зазвичай у задачі розрізнення переходять від вектора ознак, які характеризують об'єкт, до лінійної функції від них, дискримінантної функції гіперплощини, що якнайкраще розділяє сукупність вибірових точок.

Найбільш вивчено випадок, коли відомо, що розподіл векторів ознак у кожній сукупності нормальний, але немає інформації про параметри цих розподілів. Тут природно замінити невідомі параметри розподілу в дискримінантній функції їх найкращими оцінками. Правило дискримінації можна застосовувати на відношенні правдоподібності.

Непараметричні методи дискримінації не вимагають знань про точний функціональний вигляд розподілів і дають змогу вирішувати завдання дискримінації на основі незначної априорної інформації про сукупності, що є особливо цінним для практичних застосувань. У параметричних методах ці точки використовуються для оцінки параметрів статистичних функцій розподілу.

4.4. Зміст кластерного аналізу

Кластерний аналіз – це метод багатовимірного статистичного дослідження, до якого належать збір даних, що містять

інформацію про вибіркові об'єкти, та упорядкування їх в порівняно однорідні, схожі між собою групи.

Вперше термін «кластерний аналіз» (англ. cluster - гроно, згусток, пучок) був запропонований у 1939 р. вченим К. Тріон.

Кластерний аналіз виконує такі основні завдання:

– розроблення типології або класифікації досліджуваних об'єктів;

– дослідження та визначення прийнятних концептуальних схем групування об'єктів;

– висунення гіпотез на підставі результатів дослідження даних;

– перевірка гіпотез, чи справді типи (групи), які були виділені певним чином, є в наявних даних.

Кластерний аналіз потребує здійснення таких послідовних кроків:

1) проведення вибірки об'єктів для кластеризації;

2) визначення множини ознак, за якими будуть оцінюватися відібрані об'єкти;

3) оцінка міри подібності об'єктів;

4) застосування кластерного аналізу для створення груп подібних об'єктів;

5) перевірка достовірності результатів кластерного рішення.

Кожен з цих кроків відіграє значну роль у практичному здійсненні аналізу.

Визначення множини ознак, які покладаються в основу оцінки об'єктів ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$), у кластерному аналізі є одним із найважливіших завдань дослідження. Мета цього кроку має полягати у визначенні сукупності змінних ознак, яка найкраще відображає поняття подібності. Ці ознаки мають вибиратися з урахуванням теоретичних положень, покладених в основу класифікації, а також мети дослідження.

При визначенні міри подібності об'єктів кластерного аналізу використовуються чотири види коефіцієнтів: коефіцієнти кореляції, показники віддалей, коефіцієнти асоціативності та ймовірносні, коефіцієнти подібності. Кожен з цих показників має свої переваги та недоліки, які попередньо потрібно врахувати.

На практиці найбільшого поширення у сфері соціальних та економічних наук здобули коефіцієнти кореляції та віддалей.

У результаті аналізу сукупності вхідних даних створюються однорідні групи у такий спосіб, що об'єкти всередині цих груп подібні між собою за деяким критерієм, а об'єкти з різних груп відрізняються один від одного.

Цілі кластеризації:

1. Розуміння даних шляхом виявлення кластерної структури. Розбиття вибірки на групи схожих об'єктів дає змогу спростити подальшу обробку даних і прийняття рішень, застосовуючи до кожного кластера свій метод аналізу.

2. Стиснення даних. Якщо вихідна вибірка надлишково велика, то можна скоротити її, залишивши по одному найбільш типовому представнику від кожного кластера.

3. Виявлення новизни. Виділяються нетипові об'єкти, які не вдається приєднати до жодного з кластерів.

У першому випадку число кластерів намагаються зробити меншим. У другому випадку важливіше забезпечити високий ступінь подібності об'єктів усередині кожного кластера, а кластерів може бути скільки завгодно. У третьому випадку найбільший інтерес становлять окремі об'єкти, які не вписуються в жоден із кластерів.

У всіх цих випадках може застосовуватися ієрархічна кластеризація, коли великі кластери дробляться на більш дрібні, ті у свою чергу дробляться ще на дрібніші і т. д. Такі завдання називаються завданнями таксономії. Результатом таксономії є деревоподібна ієрархічна структура. При цьому кожен об'єкт характеризується переліченням усіх кластерів, яким він належить, звичайно від великого до дрібного (табл. 4.3).

Підходи 4 і 5 іноді об'єднують під назвою структурного або геометричного підходу, що має більшу формалізованість розуміння близькості.

Незважаючи на значні відмінності між переліченими методами, всі вони спираються на вихідну «гіпотезу компактності»: у просторі об'єктів всі близькі об'єкти мають належати до одного кластера, а всі різні об'єкти відповідно мають бути в різних кластерах.

Методи кластеризації

Підходи	Методи кластеризації
1. Імовірнісний підхід	Передбачається, що кожен аналізований об'єкт належить до одного з k класів: К-середніх. (K-means). К-medians. EM-алгоритм. Алгоритми сімейства. FOREL дискримінантний аналіз
2. Підходи на основі систем штучного інтелекту	Вельми умовна група, оскільки методів дуже багато і методично вони досить різні: Метод нечіткої кластеризації. С-середніх (C-means). Нейронна мережа Кохонена. Генетичний алгоритм
3. Логічний підхід	Побудова дендрограми здійснюється за допомогою дерева рішень. Теоретико - графовий підхід. Графові алгоритми кластеризації
4. Ієрархічний підхід	Передбачається наявність вкладених груп (кластерів різного порядку). Алгоритми у свою чергу поділяються на агломеративні (об'єднавчі) і дивізійні (розділювальні). За кількістю ознак іноді виділяють монотетичні і політетичні методи класифікації
5. Ієрархічна дивізійна кластеризація або таксономія	Завдання кластеризації розглядаються в кількісній таксономії
6. Інші методи	Не ввійшли в попередні групи. Статистичні алгоритми кластеризації ансамбль кластеризаторів. Алгоритми сімейства KRAB. Алгоритм, побудований на методі просіювання DBSCAN

Алгоритм кластеризації – це функція $a: x \rightarrow Y$, яка будь-якому об'єкту $x \in X$ ставить у відповідність мітку кластера $y \in Y$.

Безліч міток Y в деяких випадках відома заздалегідь, проте частіше ставиться завдання визначити оптимальне число кластерів, з точки зору того або іншого критерію якості кластеризації.

Застосування кластерного аналізу припускає такі етапи:

1-й етап. Визначення мети кластеризації підприємств.

2-й етап. Формування вибірки об'єктів кластеризації.

3-й етап. Визначення показників, на основі яких буде здійснюватися кластеризація:

- виробничі показники (характеризують масштаб виробничої діяльності);
- фінансово-економічні показники (характеризують стан та результативність господарської діяльності).
- логістичні показники (характеризують логістичну активність).

4-й етап. Оцінка об'єктів за виділеними показниками кластеризації.

5-й етап. Приведення значень показників за кожним об'єктом до порівняльної шкали:

1. Перехід до бальної шкали.
2. Ранжування.
3. Стандартизація (нормування).

6-й етап. Вибір методу кластерного групування:

- ієрархічні агломеративні методи;
- ієрархічні дивізійні методи;
- ітеративні методи (к-середніх);
- факторні методи;
- методи теорії графів.

7-й етап. Реалізація обраного методу кластерного аналізу.

8-й етап. Перевірка обґрунтованості рішення кластерного аналізу дослідником суб'єктивно.

На основі математичних критеріїв якості групування:

- кофенетична кореляція;
- багатовимірний дисперсійний аналіз;
- повторна вибірка;
- тести значимості для зовнішніх ознак;
- процедури Монте-Карло.

Метою кластеризації суб'єктів є детальне дослідження окремих груп підприємств та вдосконалення їхньої діяльності, а також виявлення зв'язку між масштабами виробничої діяльності, логістичною активністю підприємств та результативністю їхньої господарської діяльності.

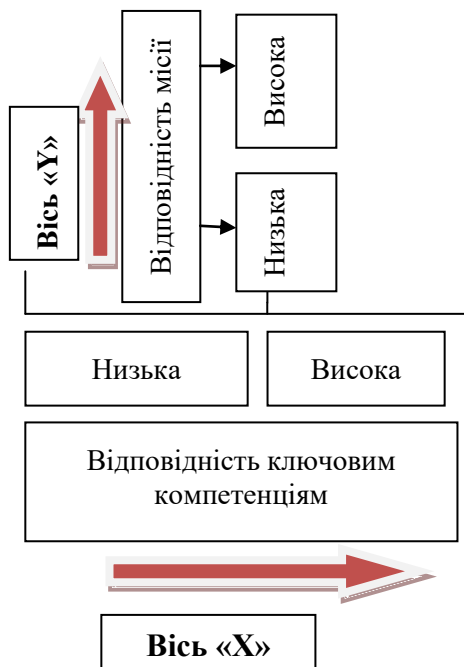
4.5. Матриця відповідності і метод дендритів

Матриця відповідності МСС: Mission and Core Competencies (МКК: Місія і Ключові компетенції) - аналіз відповідності місії підприємства і його основних можливостей.

Матриця відповідності дає змогу визначити, які проекти /продукти/ бізнес-одиниці (далі - проекти) найбільшою мірою сприяють реалізації місії та ключових компетенцій підприємства, щоб обмежені ресурси були перерозподілені на них у першу чергу.

Структура матриці. Матриця являє собою квадрат, сформований по двох осях: місія та ключові компетенції. Кожна вісь умовно розділена на дві частини: висока відповідність і низька відповідність (рис. 4.7).

Відповіді на ці питання суб'єктивні, тому багато в чому побудова цієї матриці залежить від того, як співробітники підприємства усвідомлюють місію, ключові компетенції підприємства, а також проекти. Ця матриця спирається на необхідність чіткого однозначного розуміння співробітниками підприємства його місії та ключових компетенцій.



Вертикальна вісь «Y» цієї матриці означає «відповідність місії» (Fit to Mission). Це відповідь на питання: наскільки кожен проект сприяє реалізації місії підприємства?

Горизонтальна вісь «X» - «відповідність ключовим компетенціям» (Fit to Core Competencies). Наскільки кожен проект використовує і сприяє подальшому розвитку ключових компетенцій підприємства?

Рис. 4.7. Структура матриці

Підприємство тим більше сильне в довгостроковій перспективі, чим більша частина його ресурсів зосереджена на проектах – «двигунах», що сприяють як досягненню місії, так і розвитку ключових компетенцій. Проекти, що потрапили в квадранти «відволікальні увагу» і «розчинники» мають бути перетворені на «двигуни» або згорнуті в рамках підприємства. Вони можуть бути, наприклад, виділені в дочірні структури або продані. Якщо більша частина ресурсів витрачається не на «двигуни», то необхідно почати в першу чергу з перегляду місії компанії та її ключових компетенцій. Можливо, вони вже застаріли і мають бути оновлені.

Застосування матриці.

Матриця найбільш корисна як інструмент стратегічного аналізу в таких випадках:

1. Як інструмент прийняття рішень про долю підрозділів організації будь-якого рівня: дивізіонів, відділів, проектів і т. д.

2. До тих пір, поки можливо оцінити вплив підрозділів на досягнення місії підприємства.

3. Вона може використовуватися при розгляді можливих варіантів місії або ключових компетенцій - наскільки вони підходять існуючій структурі бізнесу.

4. Матриця може використовуватися в поєднанні з іншими інструментами для комплексного стратегічного аналізу проектів/продуктів/бізнес - одиниць підприємства.

Недоліки матриці:

- має занадто «широкий» погляд на підприємства;

- аналізує проекти на високому стратегічному рівні відповідності місії підприємства, але не аналізує на рівні маркетингу його потенційну успішність;

- оскільки визначення місії та ключових компетенцій підприємства є суб'єктивним, матрицю не можна використовувати для аналізу конкурентів.

Модифікована матриця.

Існує як мінімум один модифікований варіант матриці. Тут значення за кожною шкалою розбиваються на три сектори: низька, середня і висока відповідність. На рис. 4.8 у кожен із квадрантів вписано найбільш переважне рішення для проектів, які потрапили в нього.

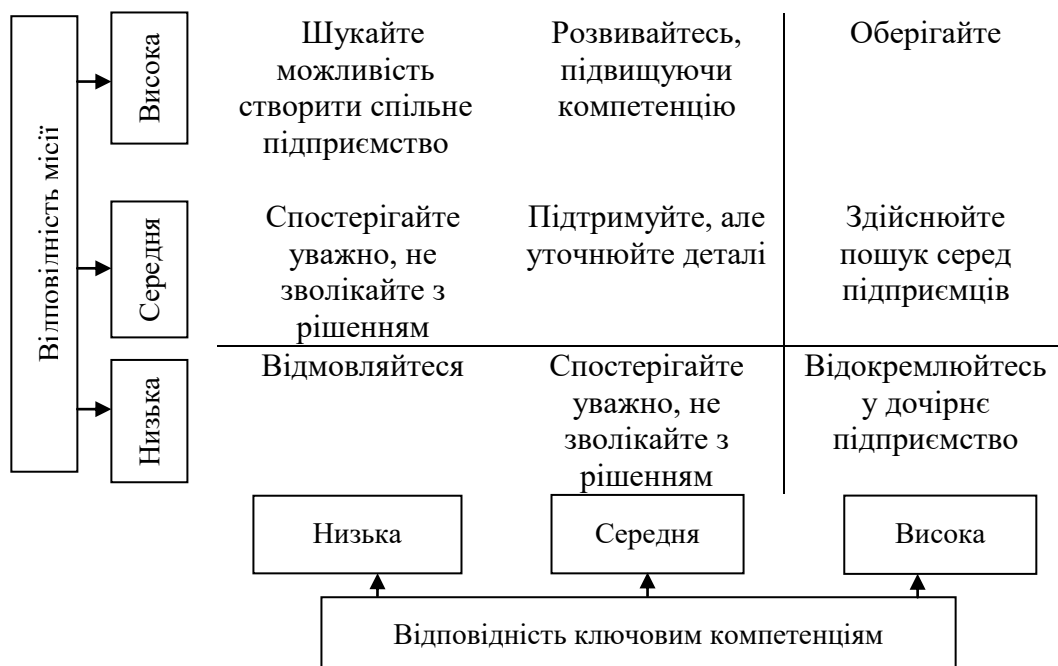


Рис. 4.8. Модифікована матриця відповідності

Метод дендритів. Автори цього методу визначають дендрит як ламану, яка може розгалужуватися, але не може містити замкнених ламаних і така, що нею з'єднані будь-які дві точки множини. Метод дендритів дозволяє отримувати нелінійне впорядкування досліджуваних одиниць. Графічно аналізовані випадки впорядкування можна зобразити у вигляді точок або шарів (із вписаними в них позначеннями або номерами), пов'язаних відрізками. Точки, що зображують одиниці, називаються вершинами, а відрізки - зв'язками (дугами).

У кожному конкретному випадку можливі кілька варіантів упорядкування. У зв'язку з цим виникає завдання вибору найкращого впорядкування, що полягає в знаходженні такого дендрита, в якому суміжні одиниці матимуть значення ознак, що найменше розрізняються. Виконання цієї умови призведе до впорядкування з найменшими відстанями (якщо за міру схожості береться міра відстані) або з найбільшими зв'язками (у разі міри зв'язку) між окремими елементами. В оптимальному дендриті суміжні об'єкти в найменшій мірі відрізняються один від одного.

Щоб побудувати такий дендрит, зі складеної матриці відстаней (або зв'язку) вибираються одиниці з близькими значеннями ознак. Пошук їх - це, по суті, знаходження

найменших відстаней (або максимальних коефіцієнтів зв'язку) в кожному стовпці (або рядку) матриці. Шукані найближчі одиниці позначені номерами рядків (або стовпців), в яких містяться найменші числа. Якщо, наприклад, треба знайти одиницю, яка найменше відрізняється від j -ї, то досить відшукати найменше (найбільше) число в стовпці j . Нехай ним буде елемент S_{ij} , що міститься в рядку i . Тоді найближчою до одиниці у буде одиниця i .

Побудова оптимального дендрита складається з декількох етапів.

На першому встановлюються зв'язки кожної з досліджуваних одиниць з найближчими одиницями. Деякі зв'язки при цьому можуть повторитися (наприклад, 1 - 3 і 3 - 1). Тому при побудові дендрита черговість їх встановлення не відіграє ролі, одне з повторюваних поєднань завжди виключається. Зв'язки з однаковими номерами об'єднуються в загальні набори. У результаті виходять конструкції, звані скупченнями 1-го порядку. Зазвичай вони не задовольняють основну умову дендрита, оскільки не зв'язані в єдине ціле.

На другому етапі визначається найменша відстань між одиницями, що входять у різні скупчення 1-го порядку. Дана дуга стає зв'язком між двома відповідними скупченнями. В результаті утворюються скупчення 2-го порядку. Процес побудови дендрита закінчується, коли будь-які дві точки досліджуваної величезної кількості виявляються пов'язаними одна з одною.

На основі отриманого дендрита здійснюють розбиття множини на однорідні підмножини. Оптимальне розбиття дендрита передбачає два варіанти.

Якщо заздалегідь відомо n - число груп, на які слід розділити вивчаєму дуже велику кількість, то з побудованого дендрита видаляється $(n - 1)$ найдовших зв'язків. Тим самим досягається розбиття дендрита на n частин.

Якщо число груп невідоме, то:

а) підбирається порогова величина h і прибираються зв'язки, менші або більші за величину h . Так чинять кілька разів і зупиняються в той момент, коли розбиття може бути визнано оптимальним;

б) застосовується «природний» спосіб розбиття. Для цього зв'язки дендрита упорядковуються за спаданням їх довжини (або за зростанням - для мір зв'язку). Потім будуються відносини сусідніх відстаней:

$$i_2 = i_3 = i_w - 1 = \frac{d_1 d_2 d_{w-1}}{d_2 d_3 d_{w-2}}, \quad (4.1)$$

де $d_1, d_2, \dots, d_w - 1$ - впорядковані довжини зв'язків;
 $i_2, i_3, \dots, i_w - 1$ - відносини довжин зв'язків.

Або відносини мір зв'язку :

$$i_2 = \frac{S_2}{S_1}, \quad i_3 = \frac{S_3}{S_2}, \quad i_w = \frac{S_w}{S_{w-1}}, \quad (4.2)$$

де S_1, S_2, \dots, S_w - впорядкування міри зв'язку;
 i_1, i_2, \dots, i_w - відношення мір зв'язку.

Наступна операція полягає у видаленні числа зв'язків, при якому змінюється напрямок співвідношення, тобто виконується нерівність (як для міри відстані, так і для міри зв'язку).

$$i_k < i_k + i^k = 2, 3, \dots, w - 1, \quad (4.3)$$

Якщо є прямі і зворотні зв'язки, то будують два дендрити: на позитивних і на негативних коефіцієнтах.

Побудова дендрита здійснюється в кілька етапів:

1. По кожному рядку визначаємо максимальні зв'язки, при цьому повторювані зв'язки видаляємо. Отримуємо скупчення 1-го порядку.

2. Об'єднуючи скупчення 1-го порядку, отримуємо дендрити 2-го порядку.

3. Знаходимо максимальний зв'язок між елементами першої та другої груп. У результаті отримуємо повний дендрит.

Для зображення взаємних зв'язків між об'єктами з заданого переліку використовується дендрограма.

Під дендрограмою зазвичай розуміється дерево, тобто граф без циклів, побудований на матриці заходів близькості.

Дендрограма дозволяє зобразити взаємні зв'язки між об'єктами з заданого переліку. Для створення дендрограми потрібна матриця подібності (відмінності), яка визначає рівень подібності між парами об'єктів. Частіше використовуються агломеративні методи.

4.6. Характеристика SWOT-аналізу, особливості його впровадження на підприємстві, враховуючи сучасні умови господарювання України

Метод SWOT-аналізу (в перекладі з англ. - сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін у роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (рис. 4.9).

Навряд чи можна назвати інший метод аналізу стану організації, який міг би зрівнятися зі SWOT-аналізом за ефективністю і простотою застосування.

Під *силою* організації розуміють сукупність умінь працівників організації, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей і т. д. Все перелічене являє собою активи організації в конкурентній боротьбі.

Слабкість являє собою відсутність чогось важливого для функціонування організації або щось, що ставить її в несприятливі умови. Це - пасиви.

Деякі сильні сторони організації більш важливі, ніж інші. Вони можуть бути використані для формування стратегії.

Водночас сильна стратегія має бути спрямована на усунення слабких сторін. Головні властивості організації полягають у перетворенні ноу - хау (умінь і досвіду у всіх сферах діяльності організації) в її ключові переваги; в розробленні нової продукції, послуг і нового сервісу; в розумінні потреб споживачів і організації ефективної збутової системи.

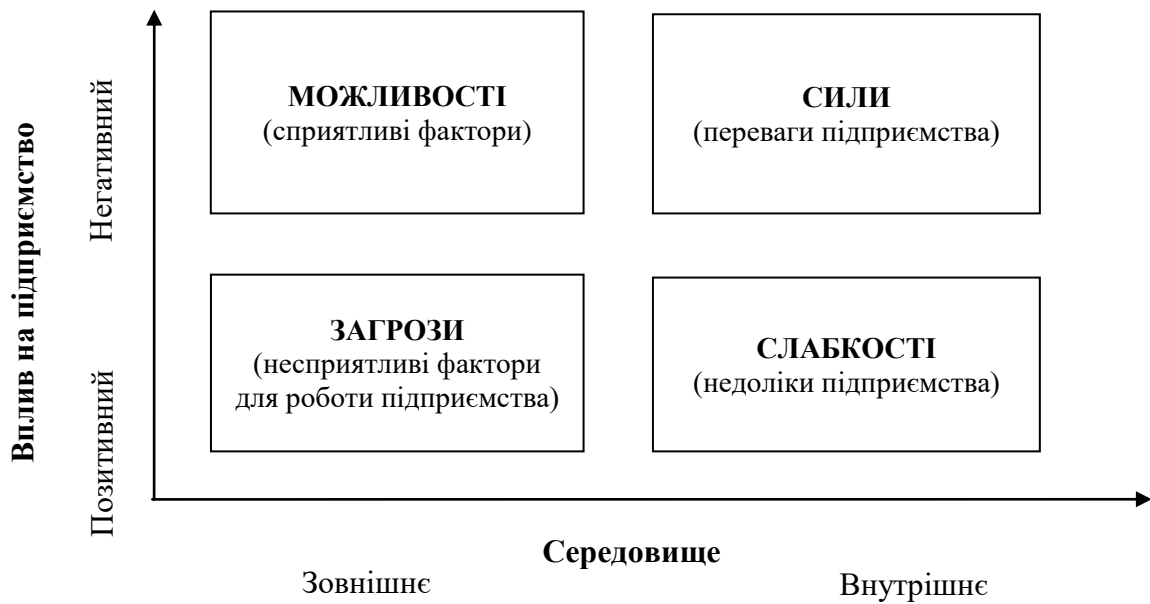


Рис. 4.9. Матриця SWOT-аналізу

Можливості організації полягають у наданих зовнішнім середовищем умовах діяльності і проявляються у використанні сильних сторін організації та зміцненні слабких сторін. Можливості, які організація не може реалізувати, є ілюзії.

Загрози проявляються:

- у наявності більш дешевих технологій конкурентів;
- у впровадженні конкурентами виробництва і реалізації найкращих продуктів;
- у конкуренції з боку іноземних організацій;
- у нових правилах, що завдають шкоди більше, ніж іншим;
- у підвищенні відсоткових ставок; у можливому поглинанні;
- у демографічних змінах; у змінах курсу іноземних валют;
- у політичних подіях у країні і т. д.

Аналіз сили і слабкості організації дає можливість встановити зв'язок, з одного боку, між потенціалом і проблемами організації, а з іншого - між її сильними і слабкими сторонами, що дає можливість визначити варіанти успішного існування і оцінити перспективи розвитку організації.

Принципово слабкі сторони організації можуть коренитися у такому:

- у відсутності чіткого бачення перспектив розвитку та використанні застарілих методів управління;

- у нестачі умінь і таланту осіб приймати рішення і низькій реалізованості прийнятих рішень;
- у недостатній кваліфікації виконавців і значному дефіциті бюджету організації;
- у недостатньому іміджі серед населення;
- у незадовільній інформаційній роботі.

Таким чином, увесь світ ніби ділиться на дві частини: організацію як таку і все інше (зовнішнє середовище), а зміст кожної з частин - на сприятливі і несприятливі складові.

Проведення SWOT- аналізу виконується в три етапи (рис. 4.10).

Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Як правило, компоненти матриці деталізуються з виокремленням певних прошарків.

На сьогоднішній день загальновизнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає.

При обґрунтуванні прошарків аналізу слід враховувати, що достатньо важко виокремити групи факторів, що не перетинаються, що і обумовлює відсутність стандартного підходу.

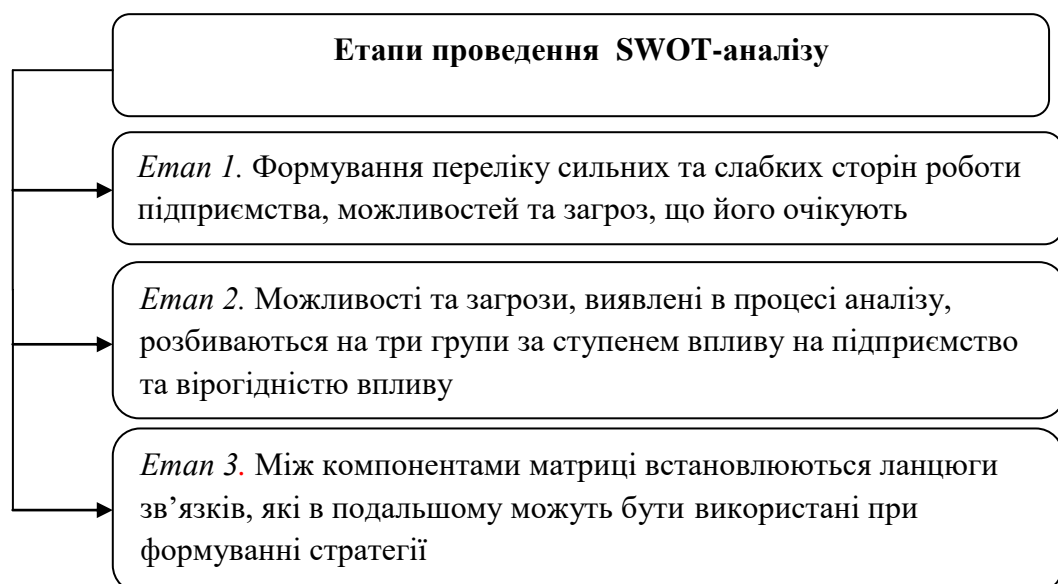


Рис. 4.10. Етапи проведення SWOT-аналізу

Етап 2. Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

Етап 3. Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії. Цей етап аналізу дає змогу зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів, а також визначити цілі розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив факторів на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Наведемо приблизні варіанти факторів у SWOT-аналізу (табл. 4.4).

Найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії підприємства є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану і потреб зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. На підставі цього аналізу відбувається раціональний вибір стратегій з можливої множини варіантів.

Для успішного виживання у довгостроковій перспективі менеджери підприємства повинні вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути в майбутньому і які можливості можуть відкритися для нього. Для цього на підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використовують визнаний у всьому світі підхід методу SWOT-аналізу, за допомогою якого вдається встановити зв'язок між силою і слабкістю, що властиві будь-якому підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями.

SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коригування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори. Проте в українській економічній літературі недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу у практиці управління конкретного підприємства, тоді як методики, рекомендовані зарубіжними авторами, можуть бути застосовані лише із значними поправками на специфічність ринкових умов в Україні.

Вплив факторів на підприємство

	МОЖЛИВОСТІ «О» — OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ «Т» — THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нові видипродукції. 2. Новітехнології. 3. Нові потреби, мода, в т. ч. потреби неусвідомлені. 4. Захоплення суміжних сегментів-вивчення ситуацій переключень споживачів. 5. Визначення цільової аудиторії (ЦА). 6. Додаткові послуги. 7. Тенденції попиту. 8. Співпраця з іншими підприємствами. 9. Збільшення реклами на ЦА. 10. Добрі зв'язки з громадськістю. 11. Державна підтримка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукти-замінники. 2. Нові гравці на ринку. 3. Слабкість постачальників. 4. Життєвий цикл товару (ЖЦТ) на спаді. 5. Зміна тенденцій попиту. 6. Законодавче регулювання: нові митні бар'єри; нові законодавчі акти. 7. Лобіювання конкурентів. 8. Активність конкурентів: програми просування; додаткові послуги. 9. Сезонний спад. 10. Економічний спад
	ПЕРЕВАГИ «S» — STRENGTH	НЕДОЛІКИ «W» — WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід. 2. Висока якість продукції. 3. Висока популярність підприємства. 4. Високий продаж. 5. Лідерство в галузі / сегменті. 6. Інноваційні технології, патенти. 7. Низька собівартість. 8. Задоволеність клієнтів. 9. Відпрацьовані бізнес-процеси. 10. Згуртований колектив. 11. Якісне обладнання. 12. Широкий асортимент. 13. Навчений персонал. 14. Потенціал маркетингу. 15. Швидка обробка замовлень 16. Канали дистрибуції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мало оборотних коштів. 2. Слабкий імідж продукції. 3. Низька репутація підприємства. 4. Слабка дистрибуція, просування. 5. Слабкий маркетинг. 6. Відсутність корпоративної культури. 7. Відсутність стратегії. 8. Внутрішньополітичні проблеми. 9. Вузька продуктова лінійка. 10. Низька кваліфікація співробітників. 11. Низька мотивація співробітників. 12. Невідома торгова марка. 13. Відсутність післяпродажного обслуговування. 14. Мало додаткових послуг

Водночас значна кількість публікацій, присвячених SWOT-аналізу, свідчить про зростаючий інтерес до нього з боку менеджерів. Певною мірою це зумовлено реаліями сучасного ділового життя. Сьогодні навіть середні та малі підприємства відчують необхідність розроблення ефективної стратегії, адже в умовах середовища, що динамічно змінюється, лише інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку. Оскільки стратегічний аналіз у повному обсязі доступний лише великим

компаніям, багато підприємств як основний інструмент стратегічного управління обирають SWOT-аналіз.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів.

Основні етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу наведено на рис. 4.11.

SWOT-аналіз може проводитися як по підприємству загалом, так і за окремими бізнес-напрямами, ринками, на яких функціонує підприємство, а також конкретними товарно-ринковими комбінаціями.

Прикладами застосування SWOT-аналізу можуть бути такі сфери:

- продаж: маркетинг, просування, підтримка;
- управління: системи, експертиза, ресурси;
- операції: продуктивність, потужності, процеси;
- продукти: послуги, якість, ціни, особливості, конкурентоздатність;

- витрати: продуктивність, закупівлі;

- системи: організація, структури.

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

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

- від зовнішніх до внутрішніх факторів - SWOT-аналіз.

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

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

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

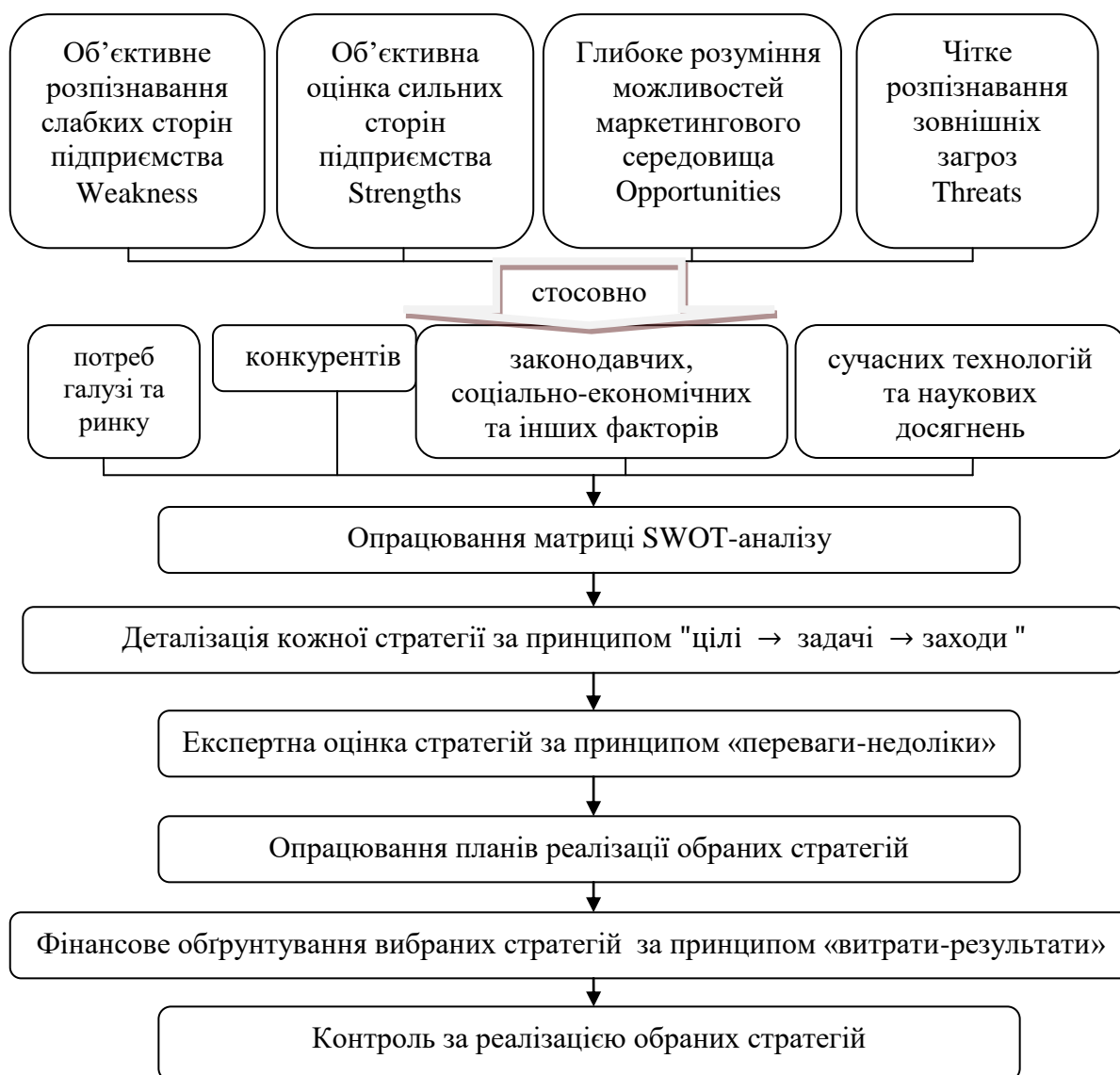


Рис. 4.11. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу

Переваги й недоліки SWOT-аналізу подані в табл. 4.5.

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.

Таблиця 4.5

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 підприємства	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

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

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

- 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 слабкі сторони, 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.

Також виділяють вузькі місця цього методу, які впливають із специфіки його використання на вітчизняних підприємствах, а саме:

1. Проблеми з первинною інформацією, яка характеризує фірму і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність).

2. Проблеми з експертними оцінками (суб'єктивність, недостатня компетентність).

3. Надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному.

4. Акцентування уваги на загальних оцінках і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються українські менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей і відповідно варіантів стратегічних дій, що утруднює розроблення чіткого стратегічного плану.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей.

Контрольні питання

1. З яких основних етапів складається процес аналізу ресурсного забезпечення підприємства?
2. За допомогою яких прийомів проводиться аналіз забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами?
3. Які показники застосовують для оцінювання забезпечення технікою та технологією? У чому полягає їх економічний зміст?
4. За якими напрямками проводиться оцінювання рівня забезпечення кадровими ресурсами?
5. У чому полягає важливість забезпечення підприємства фінансовими ресурсами?
6. У чому особливості інформації як специфічного виду ресурсів підприємства?

5. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

5.1. Характеристика виробничої програми

Виробництво і реалізація продукції для забезпечення потреб населення є метою діяльності підприємства, за умови, що підприємство одержує прибуток. Тому планування виробництва і реалізації продукції є основним розділом тактичного плану, на основі якого складається виробнича програма підприємства.

Отже, виробнича програма - це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами при найкращому використанні їх ресурсів та отриманні максимального прибутку. З метою вирішення цього завдання в процесі розроблення виробничої програми на всіх рівнях потрібно дотримуватися таких вимог:

- правильного визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживача;

- повного ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;

- обґрунтування плану виробництва продукції ресурсами і, насамперед, виробничою потужністю.

Виробнича програма включає в себе:

- план виробництва продукції (за номенклатурою, асортиментом, кількістю і терміном постачань);

- план збуту продукції;

- розрахунок виробничої потужності.

В основу розроблення виробничої програми має бути покладена реальна потреба в конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується за допомогою попиту споживачів і господарських договорів за розгорнутою номенклатурою виробів.

Виробнича програма є основою для складання таких розділів плану підприємства: технічного розвитку й організації виробництва; підвищення економічної ефективності виробництва; капітальних вкладень; капітального будівництва; матеріально-технічного забезпечення; праці та кадрів; собівартості, прибутку та рентабельності; фондів економічного стимулювання; соціального розвитку; заходів з охорони природи; фінансового.

Для обґрунтування і правильного формування виробничої програми підприємства у бізнес-плані необхідно надати таку інформацію:

- характеристика пропонованої продукції;
- оцінка можливих ринків збуту та конкурентів;
- стратегія маркетингу.

Формування виробничої програми підприємства базується на таких елементах (рис. 5.1).

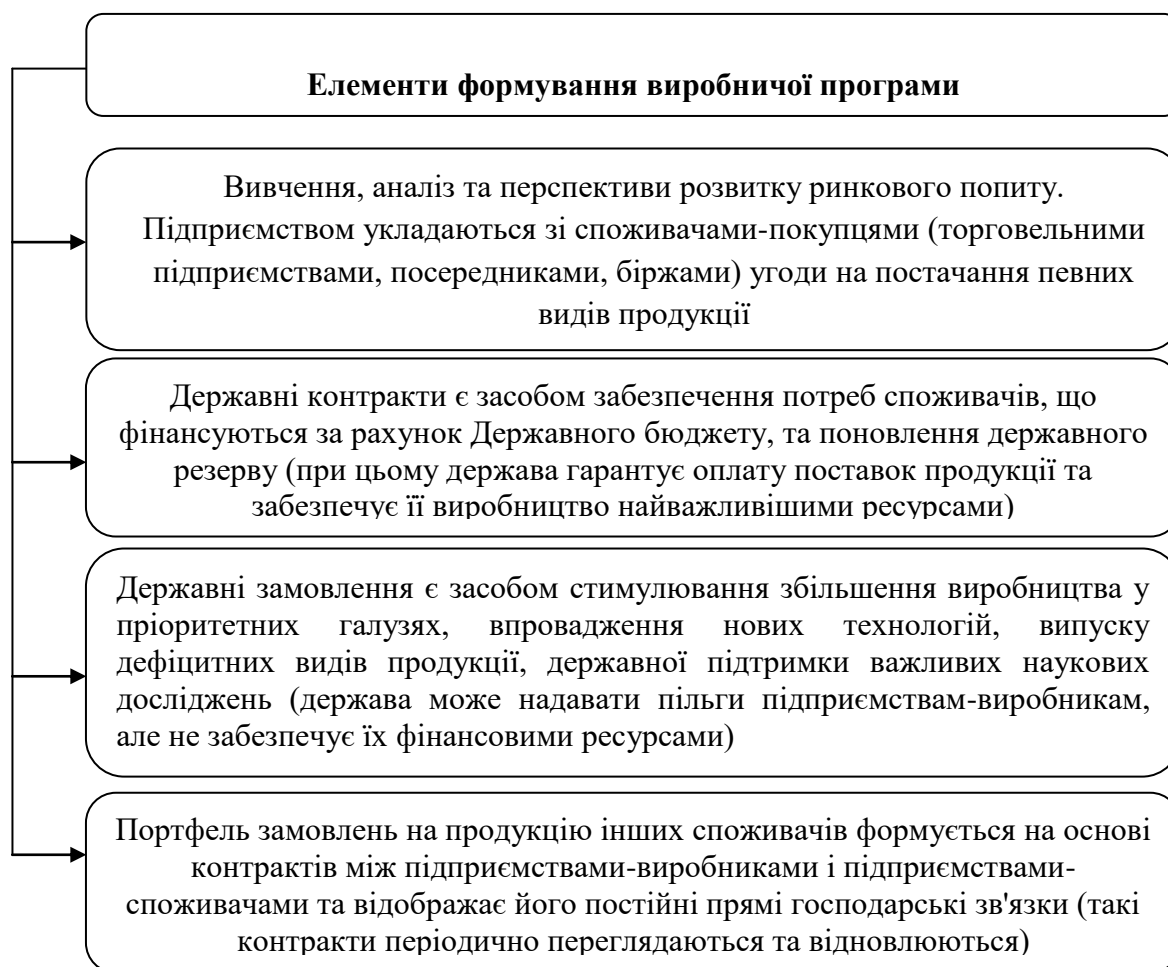


Рис. 5.1. Елементи формування виробничої програми підприємства

При розробленні виробничої програми передбачається досягнення необхідних темпів зростання виробництва; освоєння нових видів продукції; раціональний розподіл продукції, що випускається, по календарних термінах.

Основна увага приділяється підвищенню ефективності виробництва, досягненню беззбитковості збиткової частини номенклатури. Передбачається відновлення фондів і впровадження нової техніки, підвищення використання виробничої потужності, зростання продуктивності праці (рис 5.2).

Підставою для визначення обсягу поставок конкретної продукції є портфель замовлень і господарські договори.

Виробнича програма у вартісному вираженні розробляється підприємством щодо товарної продукції в порівняльних цінах. Для планування інших показників (прибутку, собівартості) товарна продукція визначається в діючих цінах підприємства. Отже, в основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає натуральні і вартісні показники.

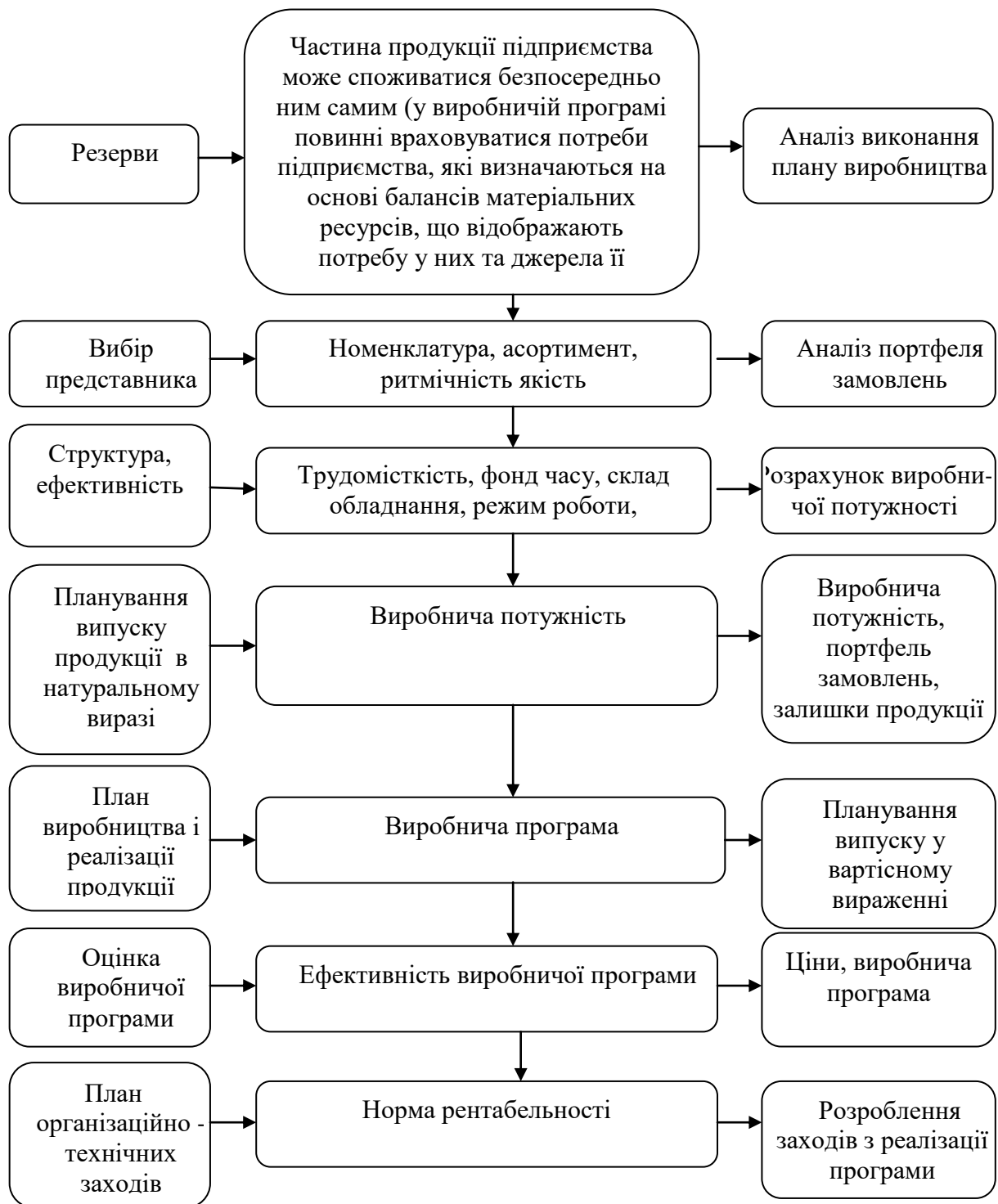


Рис. 5.2. Послідовність раціонального розроблення виробничої програми

Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою й асортиментом.

Номенклатура — це перелік назв окремих видів продукції.

Асортимент — це різновид виробів у межах даної номенклатури.

Номенклатура виробів підприємства може бути централізованою і децентралізованою.

Централізована номенклатура формується шляхом укладання державних контрактів і державних замовлень.

Децентралізована номенклатура формується підприємством самостійно на основі вивчення ринкового попиту на свою продукцію та встановлення прямих контактів зі споживачами шляхом укладання договорів поставок.

Натуральні показники зазвичай виражаються у фізичних одиницях виміру (метри, штуки, тонни і т. д.). Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів у певних товарах з урахуванням якісної характеристики товарів.

Отже, обсяг виробництва продукції в натуральних показниках встановлюють на основі обсягу поставок:

$$OB = OP - Z_n + Z_k , \quad (5.1)$$

де OB - обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях;

OP - обсяг поставок у натуральних одиницях;

Z_n - запаси продукції на складі на початок планового року у натуральних одиницях;

Z_k - запаси продукції на складі на кінець планового року у натуральних одиницях.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції, нормативної вартості обробітку, валового і внутрізаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

Найважливішим показником виробничої програми є товарна продукція. Вона включає до свого складу всю виготовлену в плановому або попередньому періодах продукцію, що відповідає стандартам, технічним умовам, прийнята у ВТК, упакована і підготовлена до реалізації:

$$ТП = ГП + Н + П_{пх} + Т_{нс} + Р_{кб} + П_{дг} + Р_{ск} , \quad (5.2)$$

де $ТП$ - товарна продукція; $ГП$ - готова продукція;

$Н$ - напівфабрикати, які поставляються на сторону;

$П_{п.х}$ - послуги промислового характеру;

$Т_{нс}$ - товари народного споживання;

$Р_{кб}$ - роботи з капітального будівництва, які виконуються власниками;

$П_{д.г}$ - продукція допоміжних господарств, призначена для реалізації «на сторону»;

$Р_{с.к.}$ - середні та капітальні ремонти, що виконуються власними силами.

Товарна продукція оцінюється як у діючих оптових цінах підприємства, так і в оптових цінах ринку.

Наступним показником виробничої програми є валова продукція, що включає до свого складу всю продукцію у вартісному вираженні, незалежно від ступеня її готовності:

$$ВП = ТП - (НЗВ_{п} - НЗВ_{к}) - (I_{п} - I_{к}) , \quad (5.3)$$

де $ВП$ – валова продукція;

$НЗВ_{п}$ – вартість залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду;

$НЗВ_{к}$ – вартість залишків незавершеного виробництва на кінець планового періоду;

$I_{п}$ – вартість інструменту для власних потреб на початок планового періоду;

$I_{к}$ – вартість інструменту для власних потреб на кінець планового періоду.

Це найбільш загальний показник, який відображає всю роботу підприємства.

Валову продукцію можна також обчислити за такою формулою:

$$ВП = ВО - ВЗО , \quad (5.4)$$

де BO - валовий оборот підприємства;
 BZO - внутрізаводський оборот підприємства.

Валовий оборот підприємства — це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана: чи в межах підприємства, чи поза ним.

Внутрізаводський оборот — це та кількість продукції підприємства, яка використовується всередині його для подальшої переробки.

Вимірюється валова продукція в діючих оптових цінах, за собівартістю і в нормо-годинах. За показником валової продукції визначається потреба в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, необхідних для виконання виробничої програми. Валові показники мають істотний недолік, що спотворює об'єктивну оцінку роботи підприємства: у них враховуються витрати минулої праці, що призводить до повторного розрахунку.

Важливе значення для аналізу виробничої програми має показник незавершеного виробництва у вартісному виразі:

$$НЗВ = K_B \times C \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{нв}}/D, \quad (5.5)$$

де $НЗВ$ - величина незавершеного виробництва;

K_B - кількість виробів;

C - собівартість одного виробу;

$T_{\text{ц}}$ - тривалість циклу виготовлення одного виробу;

$K_{\text{н. в}}$ - коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу;

D - кількість робочих днів у розрахунковому періоді.

Коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу розраховується так:

$$K_{\text{нв}} = (M + 0.5C)/C, \text{ або } K_{\text{нв}} = (C_0 + 0.5 C_1)/(C_0 = C_1), \quad (5.6)$$

де M - сума матеріальних витрат на виробництво одного виробу;

C - собівартість одиниці виробу без матеріальних витрат;

C_0 - одноразові витрати на початку циклу виготовлення продукції;

C_i - поточні витрати на виготовлення продукції.

Незавершене виробництво — це продукція, яка перебуває на різних проміжних стадіях виробничого циклу. Вона включає надходження матеріалів зі складу в цех та їх перебування у виробничому процесі до моменту здачі виробів на склад готової продукції. Отже, до незавершеного виробництва належать предмети праці, які перебувають у процесі транспортування, а також напівфабрикати на цехових складах. Розміри незавершеного виробництва залежать від обсягів виробництва продукції, тривалості виробничого циклу тощо.

Обсяг реалізованої продукції включає вартість усіх готових виробів, що були поставлені покупцям і оплачені ними, та вартість інших виконаних робіт, що входять у товарну продукцію:

$$РП = ТП + (З_{лп} - З_{лк}) + (ВЗ_{лп} - ЗЗ_{лк}), \quad (5.7)$$

де $РП$ - реалізована продукція;

$З_{лп}$ - залишки нереалізованої продукції на початок планового періоду;

$З_{лк}$ - залишки нереалізованої продукції на кінець планового періоду;

$ВЗ_{лп}$ - залишки продукції відвантаженої, за яку термін оплати не настав на початок планового року;

$ЗЗ_{лк}$ - залишки продукції на відповідальному зберіганні у покупців на кінець планового року.

Вартість робіт непромислового характеру до обсягу реалізації не входить. Обсяг реалізованої продукції вимірюється в діючих оптових цінах підприємства, а при розрахунку прибутку від реалізації — також за собівартістю. Цей показник враховує результати реалізаційної діяльності. Тому він має особливе значення в умовах ринку і є основним при визначенні показників фінансового плану (прибутку, потреби в оборотних засобах).

Обсяг реалізованої продукції з урахуванням виконання плану поставок розраховують як вартість реалізованої продукції за вирахуванням вартості недопоставленої продукції.

Обсяг чистої продукції підприємства обчислюють за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{ТП} - (M_{\text{в}} + A), \quad (5.8)$$

де ЧП - чиста продукція підприємства;

$M_{\text{в}}$ - матеріальні витрати на виробництво продукції;

A - сума амортизаційних відрахувань за відповідний період.

Отже, чиста продукція — це вартість, створена на підприємстві, або додана вартість. Чиста продукція може бути обчислена як сума основної та додаткової заробітної плати підприємства з відрахуваннями на соціальні заходи і прибутку.

Ще одним показником, близьким за своїм значенням до чистої продукції, є умовно-чиста продукція:

$$\text{УЧП} = \text{ЧП} + A, \quad (5.9)$$

де A - сума амортизаційних відрахувань за відповідний період.

Отже, на відміну від чистої продукції, умовно-чиста продукція включає амортизаційні відрахування.

Інколи застосовуються при розробленні виробничої програми такі показники:

- нормативна вартість обробки;
- нормативна заробітна плата;
- нормативна чиста продукція.

Найбільший інтерес серед цих додаткових показників становить нормативна вартість обробки, яка одержується як добуток показника нормативної вартості обробки одного виробу i -го виду і кількості виготовлених виробів i -го виду.

Аналіз виробничої програми проводиться за динамікою обсягу випуску продукції, за номенклатурою й асортиментом, ритмічністю роботи підприємства, якістю продукції, резервами зростання виробництва.

Найбільш важливими та узагальнюючими показниками серед наведених є показники обсягу випуску та реалізації продукції. За динамікою обсягу випуску продукції аналіз здійснюється так:

$$\text{ОВ} = \frac{\text{ОВ}_{\text{ф}}}{\text{ОВ}_{\text{п}}} \times 100 \%, \quad (5.10)$$

де OB_{ϕ} - фактичний обсяг випуску продукції;
 OB_n - плановий обсяг випуску продукції.

Аналогічно аналізується обсяг реалізованої продукції:

$$OP = \frac{OP_{\phi}}{OP_n} \times 100 \% , \quad (5.11)$$

де OP_{ϕ} - фактичний обсяг реалізації продукції;
 OP_n - плановий обсяг реалізації продукції.

Взагалі, за вищенаведеними показниками аналіз проводиться зіставленням їх фактичних і планових величин.

5.2. Етапи розроблення виробничої програми

План виробничої програми підприємства розробляється на основі плану обсягу продажу (сформованого портфеля замовлень), але з урахуванням виробничих можливостей підприємства. Вони залежать у значній мірі від наявних виробничих потужностей та перспектив щодо їх розширення.

Розроблення виробничої програми передбачає декілька етапів (рис. 5.3).

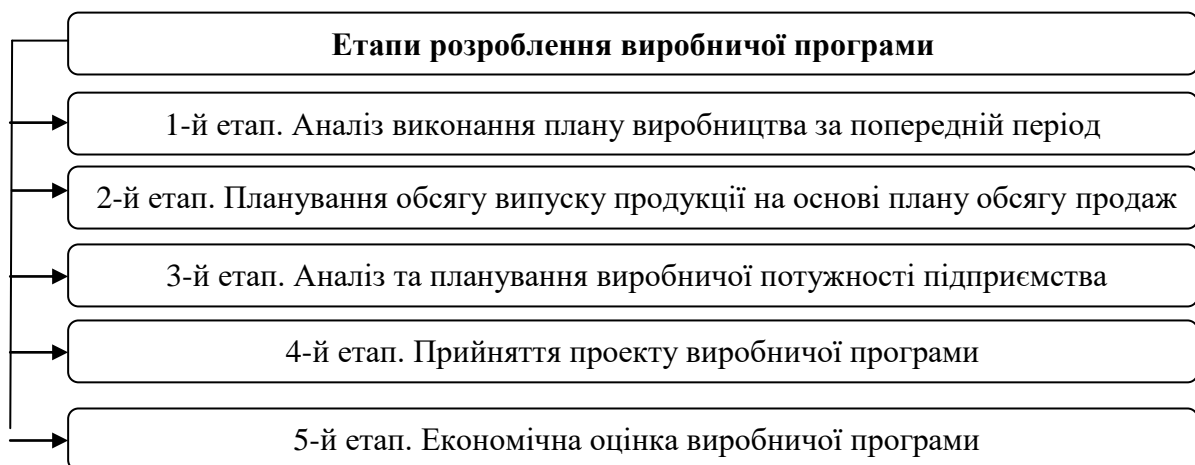


Рис. 5.3. Етапи розроблення виробничої програми

1-й етап. Аналіз виконання плану виробництва за попередній період.

На цьому етапі порівнюються фактичні та планові обсяги випуску продукції як загалом по підприємству, так і за окремими виробами.

Оцінюється виконання плану за асортиментом, виявляються внутрішні й зовнішні причини його невиконання, визначається фактична структура виробничої програми за номенклатурними позиціями та асортиментом.

Аналізується ритмічність виробництва, яка характеризує рівномірність випуску продукції, що передбачена планом виробництва. Для цього використовується коефіцієнт ритмічності.

Він розраховується як відношення планового випуску продукції за період у натуральному або вартісному вимірі до фактичного випуску продукції. Оцінка ритмічності дає змогу також визначити упущені можливості підприємства щодо виробництва продукції у зв'язку із неритмічною роботою.

Наприкінці даного етапу оцінюються такі показники: питома вага в загальному випуску нової продукції, сертифікованої продукції, конкурентоздатної продукції; одиничні та комплексні показники, що характеризують властивості продукції (корисність, надійність); втрати від браку; штрафи та пеня за неякісну продукцію.

При цьому визначається їх динаміка, виявляються причини зміни та ступінь впливу якості продукції на основні показники роботи підприємства (випуск готової продукції, виручка від реалізації продукції, прибуток, ефективність використання ресурсів).

2-й етап. Планування обсягу випуску продукції на основі плану обсягу продажу.

На даному етапі проект плану обсягу випуску (виробничої програми) розробляється тільки з орієнтацією на ринок (попит) без урахування виробничої потужності підприємства. На основі плану обсягу продажу (заявок портфеля замовлень, укладених договорів, виявлених місткості ринку та можливостей підприємства на ринку) формується номенклатура й асортимент випуску продукції, визначається загальний обсяг виробничої програми. Розрахунки здійснюються в такій послідовності:

- визначення виробу-представника;
- перерахунок асортименту портфеля замовлень на вид продукції, що прийнятий як представник.

Визначення виробу-представника. На основі портфеля замовлень обираються види виробів, що займають у ньому найбільшу питому вагу. Асортимент відібраної продукції структурується за певними параметрами (типорозмірами), в кожному отриманому параметричному ряді обирається виріб-представник, що займає в ньому найбільшу частку.

Проводиться перерахунок асортименту портфеля замовлень на один вид продукції, прийнятий як виріб-представник.

При розробленні виробничої програми значну увагу приділяють не тільки обсягам випуску, а й номенклатурі та асортименту. Планова номенклатура продукції має не тільки забезпечити задоволення споживчого попиту, а й відповідність обсягу випуску продукції виробничій потужності підприємства.

При розробленні виробничої програми виникає необхідність прийняття оптимальних планових рішень з метою досягнення підприємством максимальних результатів. Наприклад, визначення оптимальної структури виробничої програми щодо асортименту та обсягу випуску, яка б забезпечила максимальний прибуток від реалізації продукції.

3-й етап. Аналіз та планування виробничої потужності підприємства.

Проект виробничої програми підприємства, який сформований на основі портфеля замовлень (плану обсягу продажу) потребує узгодження з можливостями підприємства щодо його реалізації, які визначаються його наявними виробничими потужностями.

Виробнича потужність - це максимально можливий обсяг випуску продукції за певну одиницю часу з використанням прогресивних технологій при повному завантаженні виробничого обладнання та виробничих площ.

На основі розрахунків виробничої потужності:

- виявляють резерви зростання виробництва,
- встановлюють обсяги випуску продукції;
- визначають потребу у збільшенні виробничих потужностей.

Аналіз та планування виробничої потужності підприємства проводять у такій послідовності:

- визначення наявної виробничої потужності;
- аналіз ефективності використання потужності підприємства;
- визначення планового коефіцієнта використання потужності.

Виробничу потужність слід розраховувати для всіх видів продукції у натуральних і вартісних показниках. На початковому етапі планування виробничих потужностей (для виконання виробничої програми) їх величина розраховується як добуток потужностей звітного періоду та планового коефіцієнта ефективності використання виробничих потужностей.

Отримана величина є проектом виробничої програми підприємства, що сформований на основі його потужностей (можливостей).

Проект виробничої програми підприємства, що сформований на основі портфеля замовлень (плану обсягу продажу), порівнюється з отриманою плановою величиною виробничої потужності та з'ясовується, чи досить наявних потужностей для виконання виробничої програми на плановий рік за кожним виробом-представником.

За умови, коли виробнича потужність підприємства перевищує показники даного проекту, то відбувається недовантаження (неповне використання) потужностей, що сприяє зростанню витрат на виробництво продукції. В цьому випадку необхідно шукати додаткові можливості збільшення обсягу продажу та їх довантаження.

Якщо даний проект виробничої програми перевищує виробничу потужність (при розширенні асортименту продукції, через наявність застарілого обладнання), то реалізація його стає неможливою за існуючих умов. З метою збереження покупців необхідно провести комплекс заходів щодо ліквідації «вузьких місць» та збільшення виробничих потужностей або відмовитися від можливості підвищення обсягів випуску та реалізації (можливостей підприємства на ринку).

Таким чином, виробнича програма є інструментом узгодження можливого обсягу продажу (можливостей підприємства на ринку) з виробничою потужністю підприємства у планованому періоді.

4-й етап. Прийняття проекту виробничої програми.

Проект виробничої програми підприємства, що сформований на основі портфеля замовлень, змінюють не тільки відповідно до даних планового балансу виробничих потужностей.

У подальшому виробнича програма має бути скоригована на величину зміни залишків готової продукції на початок та кінець планового року

$$O_{\text{вп}} = O_{\text{п}} - Z_{\text{п}} + Z_{\text{к}}, \quad (5.12)$$

де $O_{\text{вп}}$ - виробнича програма на плановий період;

$O_{\text{п}}$ - проект виробничої програми, що відповідає можливостям підприємства;

$Z_{\text{п}}$ - залишки готової продукції на початок року;

$Z_{\text{к}}$ - залишки готової продукції на кінець року.

Запаси готової продукції на початок планового періоду визначаються за їх фактичною величиною на кінець попереднього (звітного) періоду. Залишки готової продукції на кінець планового періоду визначаються на основі норми запасу готової продукції на складі у днях та одноденного випуску продукції.

5-й етап. Економічна оцінка виробничої програми.

Економічна оцінка виробничої програми здійснюється таким чином:

1. Перевіряється, чи перебуває планований обсяг випуску продукції в межах точки безбитковості. Вона відповідає обсягу виробництва, що не забезпечує підприємству ні прибутку, ані збитку. Прибуток має нульове значення, коли витрати та дохід від реалізації продукції рівні. Обсяг виробництва, що забезпечує такий стан у діяльності підприємства, називається критичним або «точкою безбитковості». Більш детально питання визначення цього показника розглядалося при вивченні методів прийняття планових рішень.

2. Оцінюється ефективність прийнятого плану за допомогою таких показників:

- фондівдачі, що розраховується як відношення вартості готової продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів;

- фондомісткості - зворотного показника до фондівдачі, що визначається як відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до вартості готової продукції;

- рентабельності продукції, тобто відношення валового або чистого прибутку до собівартості реалізованої або готової продукції;

- рентабельності продажу, яка визначається як відношення прибутку від реалізації продукції (або чистого прибутку) до виручки від реалізації продукції;

- рентабельності (прибутковості) капіталу, яка обчислюється відношенням прибутку до середньорічної вартості основного й оборотного виробничого капіталу.

6-й етап. Затвердження виробничої програми на плановий період.

На цьому етапі проект виробничої програми затверджується керівництвом та доводиться до структурних підрозділів підприємства.

5.3. Виробнича функція

Виробництво — це процес використання праці та обладнання (капіталу) разом з природними ресурсами і матеріалами для створення необхідних продуктів та надання послуг. Виробничі послуги праці, капіталу, землі та підприємницьких здібностей називаються факторами виробництва.

Разом з тим, виробництво можна охарактеризувати і як певну систему відносин між людьми. Вони можуть мати організаційно-економічний (бригадир — робітник, директор підприємства — начальник цеху, робітник — робітник тощо) або соціально-економічний (власник — невластник, акціонер — акціонер, кредитор — позичальник тощо) характер.

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

$$Q = f(L, K, M), \quad (5.13)$$

де Q - обсяг виробництва;
 L - витрати праці;
 K - витрати капіталу;
 M - матеріали.

Уперше така функція була побудована американськими дослідниками: економістом П. Дугласом і математиком Ч. Коббом ще в 30-ті роки ХХ ст. за даними про функціонування обробної промисловості США протягом двадцяти років.

Функція Кобба — Дугласа (CDPF) належить до найвідоміших виробничих функцій, що набули широкого застосування в економічних дослідженнях, особливо на макрорівні. Функція описує залежність обсягів виробництва від величини використаних факторів виробництва, за допомогою визначених степеневих коефіцієнтів, тобто як вплине на обсяг виробництва зміна величини того чи іншого фактора.

При незмінній технології виробнича функція має ряд властивостей, що визначають співвідношення між обсягами випуску продукції та кількістю використовуваних ресурсів:

1. Існує межа для збільшення обсягів виробництва, яке може досягатися зростанням витрат одного ресурсу за інших незмінних умов.

2. Існує певна взаємна доповнюваність факторів виробництва, тобто ефективне функціонування кожного з них вимагає наявності певної кількості іншого. Разом з тим, є можливість без скорочення обсягів виробництва замінити деяку кількість одного фактора на певну кількість іншого. Однак така заміна має свої межі.

3. Зміни у використанні факторів виробництва більш еластичні в довгостроковому періоді, ніж у короткостроковому.

Кожний вид виробництва, як правило, описується різними виробничими функціями. Звідси випливає, що видів виробничих функцій так само багато, як і видів виробництв.

Не претендуючи на повноту систематизації, виділимо деякі види виробничих функцій (табл. 5.1).

Класифікація виробничих функцій

Класифікаційна ознака	Вид виробничої функції
Економічний період	Виробничі функції періоду: миттєвого, короткострокового, довгострокового, надтривалого
Варіація факторів виробництва	Виробничі функції з варіацією: частковою, ізоквантною, пропорційною, непропорційною
Кількість аргументів у моделі	Виробничі функції: однофакторні, багатфакторні
Характер заміщення факторів	Виробничі функції: лімітаційні, субституційні
Ступінь однорідності	Виробничі функції: однорідні, неоднорідні
Облік фактора часу	Виробничі функції: статичні, динамічні
Облік невизначеності	Виробничі функції: детерміновані, стохастичні

Наведемо стисло характеристику деяких видів виробничих функцій.

Виробничі функції довгострокового періоду описують взаємозв'язок між входом і виходом виробничої системи за умови, що обсяги застосування всіх факторів змінюються одночасно і, як правило, в одній пропорції, а функції надтривалого періоду враховують і вплив на результати виробництва революційних змін у технології.

В однофакторних виробничих функціях зміна результативного показника пов'язана зі зміною лише одного фактора (наприклад, вплив обсягів застосування праці на випуск продукції), у багатфакторних виявляється характер впливу на кінцевий результат комбінацій кількох виробничих факторів (трудовитрат, витрат матеріалів, часу роботи устаткування тощо).

У лімітаційних виробничих функціях між витратами факторів виробництва і кількістю продукції, що випускається, існують жорсткі технічні співвідношення, тобто певний виробничий результат (Q) може бути досягнутий у разі єдиної ефективної

комбінації факторів. Найвідоміша функція цього виду — виробнича функція В. Леонтьєва, що характеризується двома основними властивостями: лімітаційністю співвідношень між виробничими факторами та лінійною залежністю між витратами ресурсів і випуском, через що її часто називають лінійно-лімітаційною. Такі функції використовують для моделювання строго детермінованих виробничих процесів, у яких не припустимі відхилення від установлених норм використання ресурсів на одиницю продукції.

У субституційних виробничих функціях немає жорсткого технічного взаємозв'язку між витратами факторів виробництва і випуском, тобто певна кількість продукції може бути вироблена за допомогою різних ефективних комбінацій факторів. Серед субституційних виробничих функцій вирізняють функції з повною (альтернативною, абсолютною) і частковою (периферійною, відносною) заміщеністю ресурсів. Наприклад, складання певних виробів можна виконати вручну за допомогою механізованого інструменту, а можна — за допомогою роботів, цілком виключивши ручну працю. Таке виробництво допускає альтернативну заміщеність факторів й описується відповідною виробничою функцією. Проте для багатьох виробництв існують як технічні, так і економічні межі заміщення факторів. Часткова заміщеність ресурсів трапляється на практиці набагато частіше, ніж повна.

Однорідними, або гомогенними, називаються виробничі функції, що мають ті самі властивості на всіх інтервалах. У таких функціях результативний показник змінюється пропорційно значенню показників-факторів, тобто виконується умова:

$$Q_1(mK, mL) = m^t Q_0(K, L), \quad (5.14)$$

де m - число, яке показує, у скільки разів збільшується обсяг застосування всіх ресурсів;

m^t - число, яке показує, у скільки разів збільшується випуск.

Показник t характеризує ступінь однорідності функції. Якщо

$t = 1$ - функція лінійно-однорідна;

$t < 1$ - функція дегресивно-однорідна;

$t > 1$ - функція прогресивно-однорідна.

Неоднорідними називаються виробничі функції, що мають різні властивості на різних інтервалах і потребують відповідного коригування за їх аналітичного і графічного подання.

Статичні виробничі функції не враховують час як фактор, який впливає на зміни основних характеристик досліджуваної системи, динамічні - враховують фактор часу.

Детерміновані виробничі функції моделюють виробничі закономірності без урахування непевності, тобто за стабільних очікувань можливих відхилень параметрів виробництва.

Стохастичні виробничі функції враховують імовірнісний характер процесу виробництва, його непевність, випадкові параметри, тобто так звані стохастичні перешкоди.

Існують й інші види виробничих функцій.

І хоча виробничі функції є різними для різних видів виробництв, вони мають деякі загальні властивості, що характеризують особливості поєднання факторів у виробничому процесі.

Випуск продукції без витрат ресурсів неможливий.

Цю властивість часто називають гіпотезою про абсолютну необхідність факторів виробництва.

Ресурси передбачаються деякою мірою взаємозамінними, тобто певна кількість одного фактора може бути компенсована деякою кількістю іншого. Цю властивість називають гіпотезою про взаємозамінність факторів.

Виробнича функція передбачається неперервною і такою, що диференціюється. Цю властивість іноді називають гіпотезою про монотонність, що, звичайно, є деяким спрощенням реальності.

За збільшення витрат одного з ресурсів і фіксованого розміру інших ефективність застосування у виробництві додаткової одиниці змінного ресурсу знижується. Ця властивість називається умовою другого порядку.

5.4. Етапи розроблення стратегії управління основними засобами

Основні засоби – це складова матеріально-технічної бази підприємства. Основні засоби – це матеріальні засоби, що використовуються у виробничій діяльності підприємства

протягом періоду, який перевищує 365 календарних днів від дати їх введення в експлуатацію, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з їх фізичним або моральним зносом.

Основні показники, за якими класифікують основні засоби, подані в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Класифікація основних засобів підприємства

Основні показники	Основні засоби
1. За характером використання	- виробничі фонди; - невиробничі фонди
2. За цільовим призначенням	- будівлі та споруди; - машини, обладнання; - транспортні засоби; - інвентар, інструменти
3. За участю у виробничому процесі	- пасивні; - активні
4. За джерелом фінансування	- основні фонди, що внесені до статутного фонду підприємства; - основні фонди, що придбані за рахунок власних коштів; - основні фонди, що придбані за рахунок довгострокових кредитів та інших позичкових коштів; - безкоштовно отримані основні фонди
5. За ступенем використання	- в експлуатації; - в запасі; - у стадії добудови, дообладнання, реконструкції та часткової ліквідації; - на консервації
6. Залежно від належності	- власні; - перебувають в оперативному управлінні і господарському віданні; - отримані в оренду без права викупу

Усі основні засоби, що є у розпорядженні підприємства незалежно від порядку їх формування, а також сукупність його обігових фондів (сировина, паливо, матеріали та інші матеріальні ресурси) прийнято називати матеріально-технічною базою підприємства. Від їх обсягу залежать виробнича потужність підприємства, його технічна озброєність, а їх накопичення підвищує і збагачує культурно - технічний рівень суспільства.

Залежно від характеру участі основних фондів у процесі розширеного відтворення вони підрозділяються на виробничі і невиробничі.

Виробничі основні фонди неодноразово беруть участь у процесі виробництва, зношуються поступово, а їх вартість переноситься на готовий продукт частинами і в міру використання.

Невиробничі основні фонди - житлові будинки, дитячі спортивні установи, інші об'єкти культурно - побутового обслуговування, які є на балансі підприємства.

За участю у виробничому процесі основні фонди поділяються на такі:

- *активні основні засоби* безпосередньо беруть участь у переміщенні і переробці сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих. До них належать машини, обладнання, передавальні пристрої, обчислювальна техніка, транспортні засоби, контрольно-вимірювальні пристрої тощо. Обладнання також поділяються на дві групи: основне та допоміжне обладнання;

- *пасивні основні засоби* – будівлі, споруди, передавальні пристрої, тобто ті елементи, які створюють матеріально-речові умови для господарської діяльності підприємства.

Співвідношення окремих груп основних фондів в їх загальному обсязі надає видову структуру основних фондів.

Чим вище частка устаткування у вартості основних виробничих фондів, тим за інших рівних умов більше випуск продукції і вище показник фондівіддачі. За цим поліпшення структури основних фондів розглядається як умова зростання виробництва, зниження собівартості, збільшення грошових накопичень підприємства.

Процес розроблення стратегії управління використанням основних засобів будується на підприємстві з урахуванням особливостей обороту капіталу підприємства. Початково авансований в основні активи капітал залежно від подальшого обороту в операційному процесі підприємства функціонує у двох основних формах:

- у формі реально функціонуючих основних активів, які виявляються за залишковою їхньою вартістю;

- у формі накопиченої суми амортизації використаних в операційному процесі основних активів.

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

Одним з важливих завдань управління основними фондами є визначення оптимальних термінів їх експлуатації.

Скорочення термінів експлуатації дає змогу забезпечити прискорене оновлення основних фондів, зменшує рівень техніко-економічного старіння, підвищує технічний рівень підприємства, забезпечує зростання продуктивності праці та зниження ремонтно-експлуатаційних витрат.

Політика управління основними засобами підприємства формується за такими етапами (рис. 5.4).

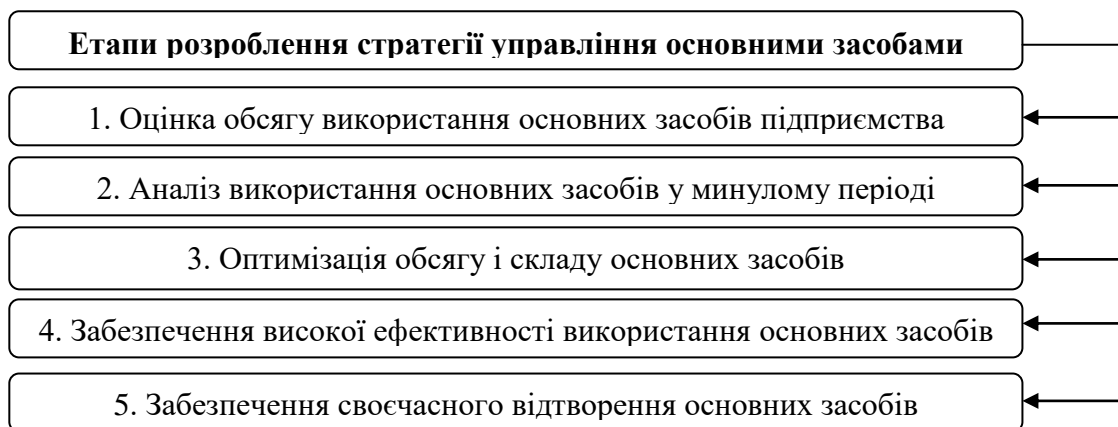


Рис. 5.4. Етапи розроблення стратегії управління основними засобами

Етап 1. Оцінка обсягу використання основних засобів підприємства.

Від оцінки обсягу використання основних засобів підприємства залежить місце підприємства в системі ринкових відносин, його фінансовий стан, рівень конкурентоздатності тощо. Підвищення ефективності використання основних засобів є важливим фактором зростання ефективності діяльності підприємства.

На шляху вирішення цієї проблеми потрібно здійснити такі заходи:

- оцінити ефективність використання основних засобів у звітному періоді;

- провести порівняльний аналіз показників ефективності звітного періоду з попередніми та з аналогічними показниками споріднених підприємств або середніми з галузі чи виду економічної діяльності;

- виявити проблемні питання, резерви підвищення ефективності використання основних засобів на підприємстві;

- розробити систему заходів щодо підвищення ефективності використання основних засобів.

Для того щоб з'ясувати, наскільки ефективно використовуються основні засоби, застосовують систему показників.

Показники першого рівня - узагальнюючі показники - дають оцінку ефективності використання всієї сукупності основних засобів підприємства.

1. Фондовіддача — відношення вартості виробленої продукції до первісної середньорічної вартості основних виробничих фондів. В умовах інфляції, коли швидкими темпами зростають ціни на знаряддя праці, а також вартість капітального будівництва, цей показник доцільно визначати за товарною продукцією, оціненою в поточних цінах реалізації. Розрахована таким способом фондовіддача, хоч і не повністю, але все ж об'єктивніше характеризує економічну ефективність використання основних виробничих фондів, ніж валова продукція, що оцінюється в порівнянних цінах.

Фондовіддача обчислюється за формулою:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Обсяг продукції (робіт, послуг)}}{\text{Середньорічна вартість}}. \quad (5.15)$$

2. Середньорічна вартість основних засобів визначається за формулою:

$$\overline{\text{ОЗ}} = \text{ОЗ}_{\text{п.р}} + \frac{\text{ОЗ}_{\text{вв}} \times t_1}{12} - \frac{\text{ОЗ}_{\text{вв}} \times t_2}{12}, \quad (5.16)$$

де t_1 - кількість повних місяців з моменту введення основних засобів до кінця року; t_2 - кількість повних місяців з моменту вибуття основних засобів до кінця року.

Показник віддачі основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн, вкладеної в основні засоби. Динаміка цього показника свідчить про зміни ефективності використання основних засобів.

3. Рентабельність основних засобів

$$R_{\text{оз}} = \frac{\Pi}{\text{ОЗ}} \times 100, \quad (5.17)$$

де Π - річний прибуток підприємства.

Рентабельність основних засобів вказує на частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. Рівень рентабельності основних засобів можна порівняти з аналогічним показником попередніх періодів та із середньоринковою відсотковою ставкою фінансового ринку.

4. Коефіцієнт використання виробничої потужності

$$K_{\text{вп}} = \frac{Q}{M}, \quad (5.18)$$

де Q - річний обсяг продукції в натуральних одиницях;
 M - середньорічна потужність підприємства.

Коефіцієнт використання виробничої потужності характеризує ступінь завантаженості виробничих потужностей підприємства, ефективність використання активної частини основних засобів і має наближатися до одиниці або 100 %.

Оскільки величина виробничої потужності підприємства є характеристикою споживної вартості його основних засобів, за допомогою цього показника можна опосередковано оцінити ефективність їх використання.

Після проведення загальної оцінки ефективності використання основних засобів підприємства і, особливо, у разі, коли виявлені негативні тенденції в її динаміці, необхідно перейти до вивчення ефективності використання основних засобів окремих структурних підрозділів підприємства та конкретних об'єктів основних засобів, обчисливши показники ефективності використання основних засобів як у цілому за підрозділами, так і в розрізі окремих видів устаткування. Назвемо такі показники індивідуальними.

Показники другого рівня характеризують ефективність використання основних засобів окремих виробничих підрозділів підприємства або окремих видів устаткування.

1. Коефіцієнт змінності роботи устаткування

$$K_{зм} = \frac{\text{Сума машино-змін, відпрацьованих за добу всім устаткуванням}}{\text{Загальна кількість устаткування}}. \quad (5.19)$$

2. Коефіцієнт екстенсивного використання устаткування (характеризує ефективність використання робочого часу устаткування) дорівнює:

$$K_{екст} = \frac{T_{ф}}{T_{план}}, \quad (5.20)$$

де T – фактичний час використання устаткування за добу;
 $T_{план}$ – плановий добовий фонд роботи устаткування.

3. Коефіцієнт інтенсивного використання устаткування (вказує на ефективність використання добової годинної потужності устаткування) дорівнює:

$$K_{\text{інт}} = \frac{g}{p}, \quad (5.21)$$

де g - кількість виробленої продукції за годину;

p - годинна потужність устаткування;

$K_{\text{інт}}$ - інтегральний коефіцієнт використання устаткування (характеризує ефективність використання устаткування за добу)

$$K_{\text{інтегр}} = K_{\text{інт}} \times K_{\text{екст}}, \quad (5.22)$$

Показники третього рівня (допоміжні показники, які можуть застосовуватися при аналізі ефективності використання основних засобів підприємства).

1. Фондомісткість — це зворотний показник фондovіддачі. Він показує, скільки було використано основних виробничих засобів для виробництва 1 грн продукції. Із завершенням комплексної механізації та автоматизації виробництва, що можливо за стабільного розвитку економіки, будуть створені об'єктивні передумови для зниження фондovіддачі, а отже, і для підвищення фондovіддачі.

Фондомісткість продукції розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\overline{\text{ОЗ}}}{\text{ВП}}. \quad (5.23)$$

Фондомісткість характеризує вартість основних засобів, необхідну для випуску продукції на суму в 1 грн.

2. Фондоозброєність характеризує ступінь технічної оснащеності праці. Фондоозброєність визначають як співвідношення вартості основних фондів до чисельності працівників.

Фондоозброєність розраховується:

$$\Phi_{\text{озбр}} = \frac{\overline{\text{ОЗ}}}{\overline{Ч_{\text{пвп}}}}, \quad (5.24)$$

де $\overline{Ч_{\text{пвп}}}$ — середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства.

Показник «озброєність праці основними засобами» вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу на підприємстві.

Етап 2. Аналіз використання основних засобів у минулому періоді.

На цьому етапі аналізуються дані про зміну структури основних засобів за певний період (коли розглядаються декілька років, що аналізуються, і один базисний). У цьому випадку розраховуються абсолютна зміна вартості основних засобів у році, що аналізується, в порівнянні з базисним, а також темпи зростання вартості основних засобів на підприємстві. У процесі аналізу вивчаються динаміка перелічених показників, виконання плану щодо їх рівня, порівняння показників у роках, що аналізуються, з показниками в базисному році, проводяться міжгосподарські порівняння. З метою більш глибокого аналізу ефективності використання основних засобів показник фондівдачі визначається за всіма основними засобами, засобами виробничого призначення, активної їх частини.

Для аналізу обчислюється фондівдача за звітний рік (фактична і планова) і порівнюється з минулим роком. Збільшення фондівдачі у звітному році в порівнянні з плановим періодом та минулим роком говорить про більш ефективне використання основних засобів.

Етап 3. Оптимізація обсягу і складу основних засобів.

Оптимізація здійснюється з урахуванням розкритих у процесі аналізу можливих резервів підвищення виробничого використання основних засобів у майбутньому періоді.

До числа основних з таких резервів належать: підвищення продуктивного використання основних засобів у часі (за рахунок приросту коефіцієнтів змінності і безперервності їх роботи) і підвищення продуктивного використання основних засобів за потужністю (за рахунок зростання продуктивності окремих їх видів у межах передбаченої технічної потужності).

У процесі оптимізації загального обсягу основних засобів з їх складу виключаються ті їх види, які не беруть участі у виробничому процесі з різних причин:

- забезпечення своєчасного оновлення основних засобів підприємства. З цією метою на підприємстві визначається необхідний рівень інтенсивності відновлення окремих груп основних засобів; розраховується загальний обсяг активів, що підлягають оновленню в майбутньому періоді; встановлюються основні форми і вартість оновлення різних груп активів;

- забезпечення ефективного використання основних засобів підприємства. Таке забезпечення полягає в розробленні системи заходів, спрямованих на підвищення коефіцієнтів рентабельності та виробничої віддачі основних засобів.

Етап 4. Забезпечення високої ефективності використання основних засобів.

На сьогоднішній день основним критерієм ефективності використання основних засобів є отримання максимального результату при оптимальних витратах.

Вибір критерію оптимальності ґрунтується на широкому впровадженні в практику господарювання більшості вітчизняних підприємств економетричних моделей оптимізації складу і структури витрат ресурсів.

Головними принципами при цьому виступають:

- принцип відповідності, який полягає в забезпеченні взаємозв'язку між критеріями та системою показників ефективності використання основних засобів;

- принцип плановості, який полягає в тому, що кожне підприємство має враховувати і планувати показники ефективності використання основних засобів з метою досягнення його стратегічних і поточних цілей;

- принцип єдності, що відображає взаємоузгодженість між загальними і частковими показниками ефективності використання основних засобів;

- принцип зацікавленості, який полягає в стимулюванні до покращення ефективності використання факторів виробництва з метою пошуку і забезпечення резервів економічного і соціального розвитку підприємства.

До підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести: постійну діагностику технічного стану об'єктів основних засобів; підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу; упровадження

мотиваційного заохочення працівників; удосконалення виробничого процесу на підприємстві; прийняття відповідних управлінських рішень на основі застосування показників ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондоємність, рентабельність основних фондів та інші показники); оцінювання результатів від рішень, які були прийняті.

Вищезазначені фактори дають змогу підвищити ефективність використання основних засобів підприємства. Маючи основні засоби, підприємству необхідно не тільки прагнути їх модернізувати, а й максимально ефективно використовувати те, що є, особливо в існуючих умовах дефіциту фінансів і виробничих інвестицій.

Етап 5. Забезпечення своєчасного відтворення основних засобів.

Під відтворенням розуміють безперервне оновлення процесу виробництва. Формування стратегії відтворення основних виробничих фондів на промислових підприємствах можна подати у вигляді певної послідовності етапів (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Основні етапи формування стратегії відтворення основних виробничих фондів

Систему основних показників оцінки відтворення основних засобів та інтенсивності їх відновлення на підприємстві подано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Система основних показників оцінки відтворення основних засобів та інтенсивності їх відновлення на підприємстві

Показники	Формула розрахунку	Характеристика
<i>Показники руху основних засобів (ОЗ):</i>		
Коефіцієнт вибуття ОЗ	$K_v = \frac{OF_{пр}}{OF_{виб}}$	Характеризує інтенсивність вибуття основних фондів
Коефіцієнт оновлення ОЗ	$K_{он} = \frac{OF_{кр}}{OF_{над}}$	Показує частку введених нових ОЗ у загальній вартості ОЗ
Термін оновлення (швидкість оновлення)	$T_{он} = \frac{OF_{над}}{OF_{пр}}$	Середній період повного оновлення всіх ОЗ
Коефіцієнт зростання ОЗ	$K_{зр} = \frac{OF_{пр}}{OF_{кр}}$	Показує ступінь зростання ОЗ протягом календарного року
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{OF_{кр} - OF_{пр}}{OF_{пр}}$	Показує ступінь збільшення ОЗ у звітному періоді
Коефіцієнт сукупного відтворення ОЗ	$K_{св} = \frac{OF_{пр}}{OF_{над}}$	Вказує на те, яка частка нововведених ОЗ використана на просте відтворення, а яка – на розширене.
Коефіцієнт обороту ОЗ	$K_{обор} = \frac{OF_{ср}}{A_p}$	Вказує на те, яка частина вартості основних засобів перенесла свою вартість за рік на новостворену продукцію
<i>Показники стану основних засобів:</i>		
Коефіцієнт зносу ОЗ	$K_{зн} = \frac{OF_{кр}}{3_{оф}}$	Показує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування ОЗ
Коефіцієнт придатності ОЗ	$K_p = \frac{OF_{кр} - 3_{оф}}{OF_{кр}}$ або $K_p = 1 - K_z$	Відображає частину ОЗ, придатних для експлуатації в процесі господарської діяльності, можливість подальшого використання
Коефіцієнт інтенсивного оновлення ОЗ	$K_{іон} = \frac{OF_{над}}{OF_{виб}}$	Вказує на інтенсивність оновлення ОЗ на підприємстві
Швидкість обороту ОЗ	$Ш_{обор} = \frac{OF_{ср}}{A_p}$	Вказує на те, яка частина вартості ОЗ перенесла свою вартість за рік на новостворену продукцію
<i>Показники ефективності використання основних засобів</i>		
Фондовіддача	$K_v = \frac{OF_{ср}}{ТП}$	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ
Фондомісткість	$\Phi_m = \frac{ТП}{OF_{ср}}$	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів на підприємстві є важливим резервом підвищення ефективності діяльності самого виробництва, що полягає в досягненні найбільших результатів при відповідному рівні розвитку продуктивних сил порівняно з витратами праці, використаними на створення суспільного продукту.

Вирішення проблеми підвищення ефективності використання основних фондів – це одне з основних завдань діяльності підприємств, від результату якого залежить фінансовий стан та конкурентоздатність підприємства.

Напрямки підвищення ефективності використання основних фондів мають визначатися існуючим станом підприємства, зумовленим впливом зовнішніх і внутрішніх факторів середовища його функціонування.

5.5. Етапи розроблення стратегії управління оборотними активами

Управління оборотними активами є складним процесом. Його складність визначається такими завданнями, як: формування достатнього обсягу оборотного капіталу, що використовується в операційному процесі; ефективної структури оборотних активів, прискорення обороту оборотних активів і забезпечення постійної ліквідності та платоспроможності підприємства. Реалізація зазначених завдань передбачає необхідність формування системи управління оборотними активами.

Під системою управління оборотними активами слід розуміти сукупність відокремлених, але взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління шляхом реалізації функцій управління через застосування комплексу методів управління з метою забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Система управління оборотними активами являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

Структурно-логічна схема системи управління оборотними активами подана на рис. 5.6.



Рис. 5.6. Структурно-логічна схема системи управління оборотними активами

Розглядаючи складові системи управління оборотними активами, слід зазначити, що мету управління доцільно трактувати таким чином: забезпечення оптимальних обсягів усіх складових, які сприятимуть підвищенню ліквідності та платоспроможності підприємства. Визначення такої мети пов'язане з двома основними фактами.

По-перше, швидка зміна зовнішнього середовища обумовлює прийняття рішень щодо обсягів усіх складових оборотних активів та пропорції між ними, які мають забезпечувати безперервність діяльності підприємства та забезпечувати достатній рівень його

ліквідності, платоспроможності. По-друге, управління оборотними активами має спрямовуватися на забезпечення потенційної можливості отримання підприємством грошових надходжень від використання кожної їхньої складової.

Об'єктом управління в межах системи управління оборотними активами виступають оборотні активи підприємства, а суб'єктом – спеціальна група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансові менеджери), яка за допомогою різних форм і методів управління забезпечує ефективне формування та використання оборотних активів суб'єкта господарювання.

З метою управління оборотними активами тісно пов'язані принципи, на яких даний процес має базуватися, та функції, здійснення яких забезпечить реалізацію поставлених завдань.

До основних функцій управління оборотними активами можна віднести:

- *контрольну*. Реалізація цієї функції пов'язана зі створенням системи постійного контролю за обсягами оборотних активів і, в результаті, за станом ліквідності та платоспроможності підприємства;

- *стабілізуючу*. В процесі реалізації цієї функції має забезпечуватися достатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, що є досить важливим для стабільного його функціонування та подальшого розвитку;

- *аналітичну*. Реалізація цієї функції забезпечує проведення постійного аналізу стану оборотних активів і всіх їх складових, порівняння обсягів оборотних активів з поточними зобов'язаннями, дослідження їх динаміки, здійснення аналізу факторів, які впливають на стан оборотних активів.

Разом із функціями, управління оборотними активами має здійснюватися шляхом відповідних методів. У практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств застосовують такі методи управління оборотними активами (рис. 5.7).

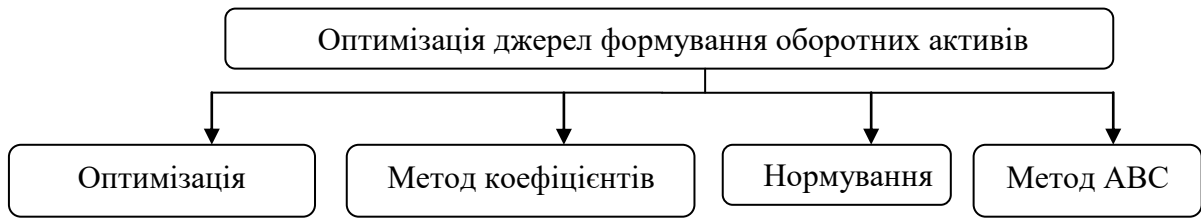


Рис. 5.7. Методи управління оборотними активами

Коефіцієнтний метод дає змогу розрахувати показники, які характеризують стан оборотного капіталу (частка запасів, грошових коштів чи дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотного капіталу, частка сумнівної дебіторської заборгованості), стан джерел формування оборотного капіталу (наявність власного капіталу, наявність зовнішніх джерел фінансування оборотного капіталу) та ефективність його використання.

В теорії і практиці управління оборотними активами велика увага приділяється *методам нормування*, які можуть бути використані лише для управління тією частиною оборотного капіталу підприємства, яка нормується, тобто для оборотних виробничих фондів, готової продукції на складі, а також відвантаженої продукції, на яку розрахункові документи не здані в банк.

Питома вага нормованих оборотних активів у промисловості становить близько 80 %. Нормування оборотних активів промислових підприємств означає визначення потреби в оборотних коштах і залежить від різних факторів: умов постачання товарно-матеріальних цінностей, організації процесу виробництва, умов реалізації готової продукції.

Метод ABC – метод, згідно з яким усю номенклатуру запасів, використовуваних на виробництві, залежно від їх цінності поділяють на три категорії: група А – запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, але в натуральному виразі використовуються в малих кількостях (у зарубіжній практиці ці види сировини (матеріалів) займають 50 % у загальній структурі витрат на виробництво продукції); група В – запаси із середньою вартістю і середньою кількістю їх використання у виробничому процесі (частка цієї групи сировини перевищує 25 % закупівель);

група С містить різноманітний асортимент запасів, які одночасно є незначними з погляду їх вартості у грошовому виразі. У процесі управління товарно-матеріальними запасами найбільша увага приділяється сировині групи А, меншою мірою – групам В і С. Оскільки в структурі собівартості продукції найбільшу питому вагу становлять витрати на сировину та матеріали, то вітчизняним підприємствам доцільно проводити АВС-аналіз цього елемента витрат. Крім того, використовуючи метод АВС, промислові підприємства мають можливість шукати резерви зниження собівартості у розрізі окремих центрів затрат, інвестиційних проектів чи видів продукції.

З метою *оптимізації запасів* на практиці поряд із цим методом використовують метод XYZ, який поділяє сировину (матеріали) на три класи залежно від рівномірності їх споживання у виробництві.

Розроблення стратегії управління оборотними активами включає такі етапи:

1. Аналіз оборотних активів підприємства в попередньому періоді включає п'ять етапів.

На першому етапі аналізу розглядається динаміка загального обсягу оборотних активів підприємства; темпи зміни середньої їх суми в зіставленні з темпами зміни обсягу реалізації продукції і середньої суми всіх активів; динаміка питомої ваги оборотних активів у загальній сумі активів підприємства.

На другому етапі аналізу розглядається динаміка складу оборотних активів підприємства в розрізі основних їх видів: запасів сировини, матеріалів і напівфабрикатів; запасів готової продукції; дебіторської заборгованості; залишків грошових активів. На даному етапі аналізу розраховуються та вивчаються темпи зміни суми кожного із цих видів оборотних активів у зіставленні з темпами зміни обсягу виробництва й реалізації продукції; розглядається динаміка питомої ваги основних видів оборотних активів у загальній їх сумі. Аналіз складу оборотних активів підприємства за окремими їх видами дозволяє оцінити рівень ліквідності.

На третьому етапі аналізу вивчається оборотність окремих видів оборотних активів у загальній їх сумі. Цей аналіз проводиться з використанням показників – коефіцієнта

оборотності та періоду обороту оборотних активів. На даному етапі аналізу встановлюється загальна тривалість і структура операційного, виробничого й фінансового циклів підприємства; досліджуються основні фактори, що впливають на тривалість цих циклів.

На четвертому етапі визначається рентабельність оборотних активів, досліджуються фактори, що її формують. У процесі аналізу використовуються коефіцієнт рентабельності оборотних активів, а також модель компанії «Дюпон», яка щодо даного виду активів має вигляд:

$$P_{oa} = P_{pn} \times O_{oa} , \quad (5.25)$$

де P_{oa} – рентабельність оборотних активів;
 P_{pn} – рентабельність реалізації продукції;
 O_{oa} – оборотність оборотних активів.

На п'ятому етапі аналізу розглядається склад основних джерел фінансування оборотних активів – динаміка їх суми та питомої ваги в загальному обсязі фінансових засобів, інвестованих у ці активи; визначається рівень фінансового ризику, що генерується сформованою структурою джерел фінансування оборотних активів.

Результати аналізу дають змогу визначити загальний рівень ефективності управління оборотними активами на підприємстві та виявити основні напрями його підвищення в майбутньому періоді.

2. *Визначення принципів підходів щодо формування оборотних активів підприємства.* На даному етапі аналіз відображає загальну ідеологію фінансового управління підприємством із позицій прийнятного співвідношення рівня прибутковості та ризику фінансової діяльності. Оборотні активи визначають вибір певного типу політики їх формування.

З наукової точки зору, виділяються три принципові підходи щодо формування оборотних активів підприємства: консервативний, помірний і агресивний.

Консервативний підхід передбачає повне забезпечення поточної потреби в усіх видах оборотних активів, що

забезпечують нормальний хід операційної діяльності; створює високі розміри їх резервів на випадок непередбачених складнощів у забезпеченні підприємства сировиною та матеріалами, погіршення внутрішніх умов виробництва продукції, затримки оплати дебіторської заборгованості, активізації попиту покупців тощо. Такий підхід гарантує мінімізацію операційних і фінансових ризиків, але негативно впливає на ефективність використання оборотних активів – їх оборотність і рівень рентабельності.

Помірний підхід спрямований на забезпечення повного задоволення поточної потреби в усіх видах оборотних активів і створення нормальних страхових їх розмірів на випадок збоїв у ході операційної діяльності підприємства. При такому підході забезпечується оптимальне співвідношення між рівнем ризику та рівнем ефективності використання фінансових ресурсів.

Агресивний підхід полягає в мінімізації усіх форм страхових резервів за окремими видами оборотних активів. При відсутності збоїв у ході операційної діяльності він забезпечує найбільш високий рівень ефективності їх використання. Проте будь-які збої в ході операційної діяльності призводять до суттєвих фінансових втрат через скорочення обсягу виробництва та реалізації продукції.

Отже, вищеназвані принципові підходи щодо формування оборотних активів підприємства, відображуючи різні співвідношення рівня ефективності їх використання і ризику, у загальному підсумку визначають суму цих активів і їх рівень відносно обсягу операційної діяльності.

3. Оптимізація обсягу оборотних активів. Така оптимізація має виходити з вибраного підходу щодо формування оборотних активів, забезпечуючи заданий рівень співвідношення ефективності їх використання і ризику. Процес оптимізації обсягу оборотних активів складається з трьох основних етапів.

Перший етап. За результатами аналізу оборотних активів у попередньому періоді визначається система заходів щодо реалізації резервів, спрямованих на скорочення тривалості операційного, а в його рамках – виробничого та фінансового циклів підприємства. При цьому скорочення тривалості окремих

циклів не повинно призводити до зниження обсягів виробництва та реалізації продукції.

Другий етап. На основі вибраного підходу до формування оборотних активів, запланованого обсягу виробництва й реалізації окремих видів продукції та розкритих резервів скорочення тривалості операційного циклу оптимізується обсяг і рівень окремих видів цих активів. Засобом такої оптимізації виступає нормування періоду їх обороту та суми.

Третій етап. На даному етапі визначається загальний обсяг оборотних активів підприємства на наступний період:

$$OA_n = ZC_n + Z_r + D_z + GA_n + P_n, \quad (5.26)$$

де OA_n – загальний обсяг оборотних активів підприємства на кінець аналізованого наступного періоду;

ZC_n – сума запасів сировини та матеріалів на кінець наступного періоду;

Z_r – сума запасів готової продукції на кінець наступного періоду з включенням до неї обсягу незавершеного виробництва;

D_z – сума дебіторської заборгованості на кінець наступного періоду;

GA_n – сума грошових активів на кінець наступного періоду;

P_n – сума інших видів оборотних активів на кінець наступного періоду.

4. Оптимізація співвідношення постійної та змінної частин оборотних активів. Сезонні особливості суттєво впливають на обсяг потреби в окремих видах оборотних активів для здійснення операційної діяльності. Так, наприклад, на підприємствах ряду галузей агропромислового комплексу закупівля сировини здійснюється протягом лише певних сезонів, що визначає підвищену потребу в оборотних активах у цей період. Коливання в розмірах потреби в окремих видах оборотних активів можуть бути викликані й сезонними особливостями попиту на продукцію підприємства. Тому у процесі управління оборотними активами слід визначати їх сезонну потребу, що складає різницю між максимальною та мінімальною потребою в них протягом року.

Оптимізація співвідношення постійної та змінної частин оборотних активів здійснюється за чотирма етапами.

На першому етапі за результатами аналізу щомісячної динаміки рівня оборотних активів у днях обороту або в сумі за ряд попередніх років будується графік їх середньої «сезонної хвилі».

В окремих випадках він може бути конкретизований за окремими видами оборотних активів.

На другому етапі за результатами графіка «сезонної хвилі» розраховуються коефіцієнти мінімального й максимального рівнів оборотних активів щодо середнього їх рівня.

На третьому етапі визначається сума постійної частини оборотних активів за такою формулою:

$$OA_{\text{пост}} = OA_{\text{п}} \times K_{\text{мін}} , \quad (5.27)$$

де $OA_{\text{пост}}$ – сума постійної частини оборотних активів у наступному періоді;

$OA_{\text{п}}$ – середня сума оборотних активів підприємства у наступному періоді;

$K_{\text{мін}}$ – коефіцієнт мінімального рівня оборотних активів.

На четвертому етапі визначається максимальна та середня сума змінної частини оборотних активів у наступному періоді. Розрахунки здійснюються за формулою:

$$OAZ_{\text{серед}} = \frac{\overline{OAZ} \times (K_{\text{макс}} - K_{\text{мін}})}{2} = \frac{OAZ_{\text{макс}} - OAZ_{\text{ост}}}{2}, \quad (5.28)$$

де $OAZ_{\text{макс}}$ – максимальна сума змінної частини оборотних активів у наступному періоді;

$OAZ_{\text{серед}}$ – середня сума змінної частини оборотних активів у наступному періоді;

$OAZ_{\text{ост}}$ – сума постійної частини оборотних активів у наступному періоді;

$K_{\text{макс}}$ – коефіцієнт максимального рівня оборотних активів;

$K_{\text{мін}}$ – коефіцієнт мінімального рівня оборотних активів.

Таким чином, основою управління оборотністю й вибору конкретних джерел фінансування оборотних активів є співвідношення постійної та змінної їх частин.

5. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів. Усі види оборотних активів тією або іншою мірою є ліквідними, крім витрат майбутніх періодів і безнадійної дебіторської заборгованості. Загальний рівень ліквідності повинен забезпечувати необхідний рівень платоспроможності підприємства за поточними фінансовими зобов'язаннями. З цією метою з урахуванням обсягу й графіка майбутнього платіжного обороту має бути визначена частина оборотних активів у формі коштів, високо- і середньоліквідних активів.

6. Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів. Оборотні активи мають приносити певний прибуток при їх використанні у виробничо-збутовій діяльності підприємства. Водночас окремі види оборотних активів можуть приносити підприємству прямий прибуток у процесі фінансової діяльності у формі відсотків і дивідендів. Тому складовою частиною розроблюваної політики є забезпечення своєчасного використання тимчасово вільного залишку грошових активів для формування ефективного портфеля короткострокових фінансових вкладень.

7. Забезпечення мінімізації втрат оборотних активів у процесі їх використання. Усі види оборотних активів певною мірою схильні до ризику втрат. Наприклад, грошові активи схильні до ризику інфляційних втрат; короткострокові фінансові вкладення – до ризику втрат частини доходу у зв'язку з несприятливою кон'юнктурою фінансового ринку, а також ризику втрат від інфляції; дебіторська заборгованість – до ризику неповернення або невчасного повернення, а також ризику інфляційного; запаси товарно-матеріальних цінностей – до втрат від природних збитків тощо. Тому управління оборотними активами має бути спрямоване на мінімізацію ризику їх втрат, особливо в інфляційних умовах.

8. Формування принципів, що визначають фінансування окремих видів оборотних активів. Виходячи із загальних принципів фінансування активів, що визначають формування структури та вартості капіталу, слід конкретизувати принципи

фінансування окремих видів і складових частин оборотних активів. Залежно від фінансового менталітету менеджерів сформовані принципи можуть визначати широкий діапазон підходів до фінансування оборотних активів – від консервативного до агресивного.

9. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів. На основі раніше визначених принципів фінансування у процесі розроблення системи управління оборотними активами формуються підходи до вибору конкретної структури джерел фінансування, їх приросту з урахуванням тривалості окремих стадій фінансового циклу й оцінки вартості залучення окремих видів капіталу.

На управління оборотними активами здійснює вплив система розроблених на підприємстві фінансових нормативів. Основними з таких нормативів є: норматив власних оборотних активів підприємства; система нормативів оборотності основних видів оборотних активів і тривалості операційного циклу в цілому; система коефіцієнтів ліквідності оборотних активів; нормативне співвідношення окремих джерел фінансування оборотних активів та ін.

Цілі та характер використання окремих видів оборотних активів мають суттєві відмінні риси. Тому на підприємствах з великим обсягом щодо використання оборотних активів розробляється система управління окремими їх видами: запасами товарно-матеріальних цінностей; дебіторською заборгованістю; грошовими активами, до яких також прирівнюються й короткострокові фінансові вкладення як форма тимчасового використання вільного залишку грошових активів.

5.6. Етапи розроблення стратегії управління персоналом

Стратегічне управління персоналом (кадрова політика) - це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг. Персонал підприємства

починає розглядатись як основний ресурс підприємства, що визначає в першу чергу успіх діяльності всього підприємства.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилась теорія управління персоналом. Ця теорія визначає, що персонал - це один із головних ресурсів підприємства, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал.

Взаємозв'язок між двома підходами до поняття персоналу в системі управління підприємством показано на рис. 5.8.

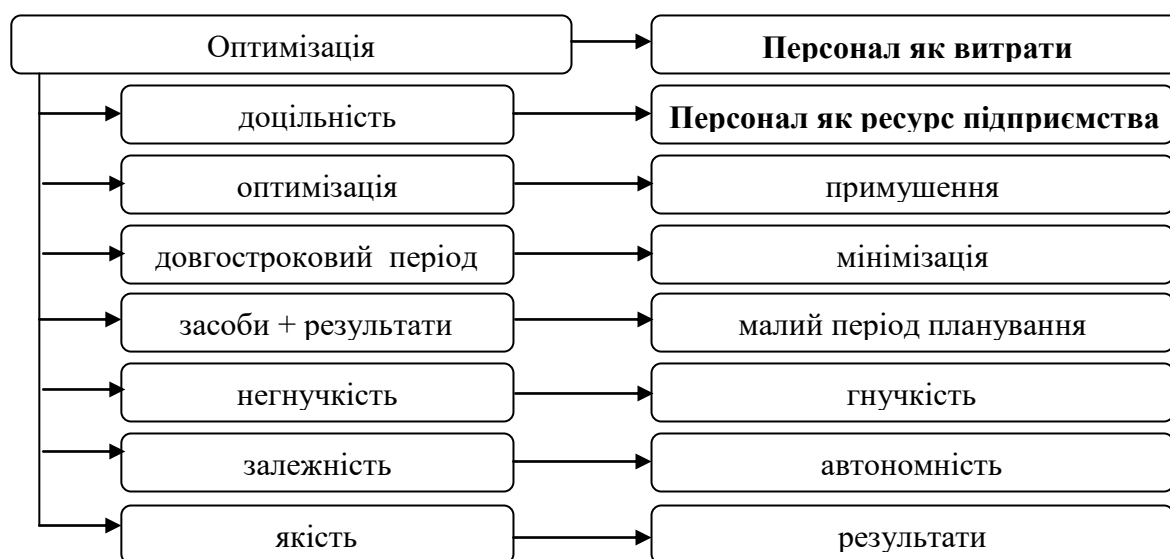


Рис. 5.8. Підходи до поняття персоналу в системі управління підприємством

При формуванні стратегії управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності підприємства, що передбачає:

1. Визначення цілей управління персоналом (рис. 5.9). Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом необхідно враховувати як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників.

Процес стратегічного управління персоналом на підприємстві буде ефективний лише в тому випадку, коли є стратегія, а також взаємозв'язок між стратегією, політикою і системою управління. При цьому важливо, щоб цілі були поставлені правильно і система управління персоналом побудована таким чином, щоб працювати на досягнення цієї мети.

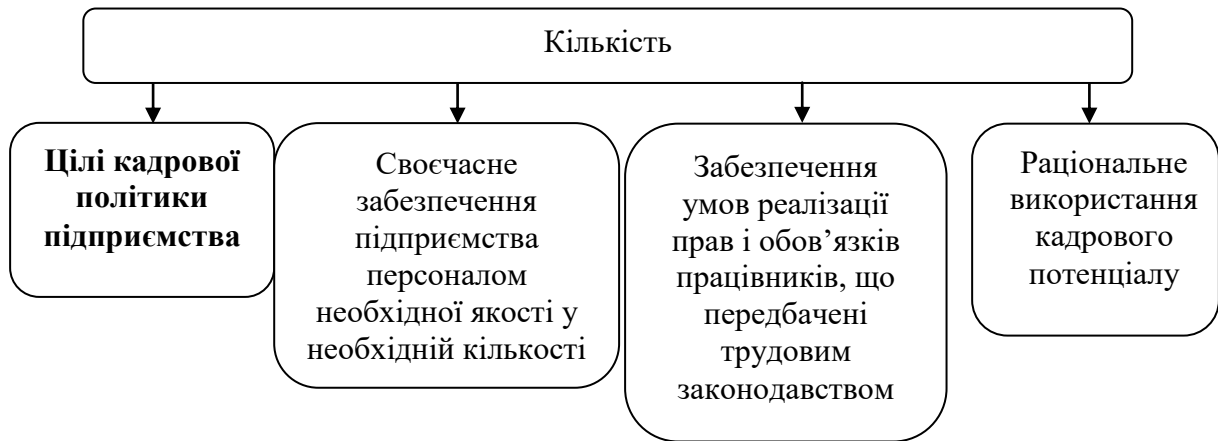


Рис. 5.9. Цілі кадрової політики підприємства

2. Формування ідеології і принципів кадрової роботи (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Принципи кадрової політики підприємства

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 5.11.



Рис. 5.11. Напрямки кадрової політики підприємства

Процес стратегічної організації управління персоналом на підприємстві складається з ряду етапів (рис. 5.12).

1-й етап. Аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

На етапі розроблення місії, корпоративної стратегії і стратегії управління персоналом аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища необхідний для правильної постановки цілей і завдань. Однак буде неправильним враховувати їх вплив лише на початкових етапах. Середовище, в якому діє підприємство, динамічне, і його зміни (особливо це стосується факторів зовнішнього середовища, на які підприємство часом не має можливостей впливати) можуть призвести до суттєвих змін в управлінні персоналом.

2-й етап. Розроблення стратегії управління персоналом .

В основі лежить місія підприємства, яка служить основою для розроблення корпоративної стратегії. Виходячи з корпоративної стратегії розробляється стратегія в галузі управління персоналом.

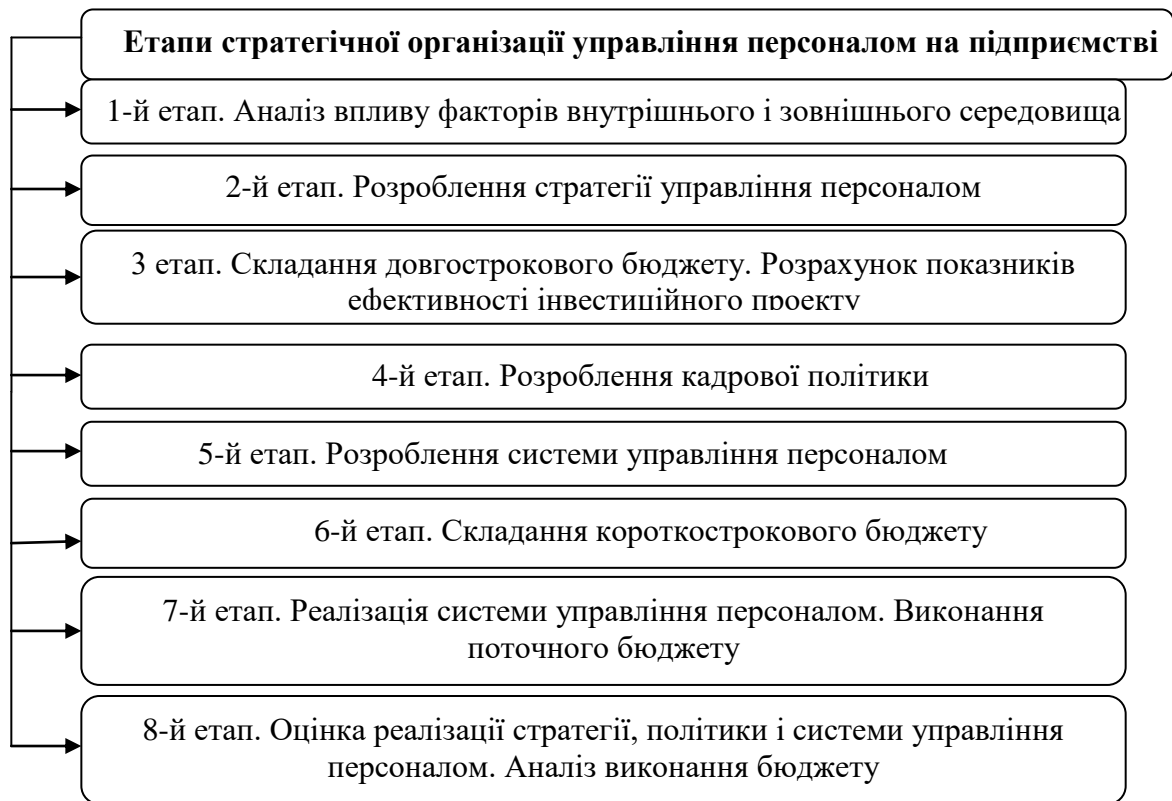


Рис. 5.12. Етапи стратегічної організації управління персоналом на підприємстві

Існують різні класифікації стратегії. З точки зору вибору стратегії управління персоналом, інтерес становить класифікація стратегії підприємства:

- на стратегію мінімізації витрат;
- стратегію поліпшення якості;
- інноваційну стратегію.

Одним із способів скорочення витрат при стратегії мінімізації витрат є оптимізація чисельності персоналу, що часто супроводжується його скороченням. Негативними моментами при цьому є те, що порушується нормальний ритм роботи, ускладнюються відносини в колективі, а сама програма скорочення персоналу вимагає додаткових коштів.

Орієнтація на стратегію поліпшення якості передбачає побудову системи стимулювання таким чином, щоб забезпечувати максимальну зацікавленість працівників у підвищенні якісних показників.

Для підтримки стратегії поліпшення якості проводиться навчання в галузі використання нових технологій, сучасних методів обробки сировини, використання матеріалів.

При інноваційній стратегії розвитку підприємства система управління персоналом формується таким чином, щоб забезпечити оптимальні умови для інноваційної діяльності працівників, безперервне оновлення знань і розвиток.

На етапі розроблення стратегії управління персоналом керівництво приймає рішення про те, чи готове воно інвестувати кошти в людський капітал свого підприємства, а якщо готове, то в якому обсязі і в що саме? Відповідно наступним етапом в організації управління персоналом на підприємстві є визначення бюджету витрат і розрахунок показників ефективності інвестиційних вкладень у людський капітал.

3-й етап. Складання довгострокового бюджету. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту.

Для того щоб зробити оцінку вкладень у людський капітал, необхідно виділити витрати на персонал серед усіх витрат підприємства в окремий бюджет. Останнім часом на багатьох підприємствах питання бюджетування стали особливо актуальними.

Структурні підрозділи, керівники і фахівці, що працюють у сфері управління персоналом, стають «центрами фінансової відповідальності», а витрати на персонал – «центром витрат» - напрямком витрачання матеріально-фінансових ресурсів підприємства.

Існують декілька класифікацій бюджетів та методів бюджетування.

На етапі розроблення і затвердження стратегії у сфері персоналу краще складати довгостроковий бюджет із застосуванням методів програмно-цільового планування (постановка управління за цілями), а в поточній діяльності - короткострокові бюджети (до одного року), використовуючи метод постатейного бюджетування.

У подальшому бюджет служить основною для розрахунку показників оцінки інвестиційних вкладень у людський капітал.

4-й етап. Розроблення кадрової політики.

Стратегія дає лише загальний вектор напрямку руху підприємства в галузі управління персоналом. Кадрова політика виступає як проміжна ланка між стратегією управління персоналом та системою управління персоналом, яка, за своєю суттю, встановлює правила гри в оперативній діяльності.

Документом, що виражає кадрову політику на підприємстві, найчастіше є колективний договір.

5-й етап. Розроблення системи управління персоналом .

Після того як вироблено стратегію і розроблено кадрову політику, починається етап розроблення системи управління персоналом. Це найбільший обсягом процес за кількістю підготовлюваних документів. Залежно від того, яка з трьох представлених вище стратегій обрана на підприємстві, розставляються акценти в підсистемах (функціях) управління персоналом. Для реалізації всіх трьох стратегій необхідно особливу увагу приділити розробленню таких підсистем, як використання, оцінка і винагорода. При стратегії «мінімізації витрат» також важлива функція комплектування (в даному випадку - звільнення) персоналу, при стратегії «поліпшення якості» - функція навчання і розвитку, а при «інноваційній стратегії» зміни зачіпають усі підсистеми в системі управління персоналом.

6-й етап. Складання короткострокового бюджету.

Економічний зміст системи управління персоналом відображується в короткостроковому бюджеті витрат на її реалізацію.

7-й етап. Реалізація системи управління персоналом. Виконання поточного бюджету.

Реалізація системи управління персоналом є найтривалішим за часом етапом. Тут дуже важливо, щоб основні елементи змін, що проводяться на підприємстві, були доведені до всіх працівників. Це сприяє формуванню відповідної організаційної культури, усуненню невиправданих трудових конфліктів, допомагає зняти у працівників занепокоєння, подолати опір змінам. Відсутність інформації, навпаки, може призвести до затягування процесу впровадження системи, негативної реакції персоналу і сильно погіршити ситуацію в колективі.

8-й етап. Оцінка реалізації стратегії, політики і системи управління персоналом. Аналіз виконання бюджету.

Безсумнівно, всі процеси необхідно оцінювати, оскільки результати є основою для прийняття подальших рішень, а саме: продовжувати використовувати наявні на підприємстві методи управління персоналом, або їх необхідно міняти або коригувати, а можливо, потрібна зміна стратегії і кадрової політики підприємства.

Контрольні питання

1. Назвіть загальні принципи економічної стратегії виробничої програми?
2. Розкажіть, як проводиться оцінка стратегії виробничої діяльності?
3. Скільки стадій включає метод точного вимірювання підсумкових результатів реорганізації?
4. Назвіть основні показники оцінки відтворення основних засобів та інтенсивності їх відновлення на підприємстві?
5. У чому полягає суть оцінки обсягів виробництва?
6. З яких основних етапів складається стратегічна організація управління персоналом на підприємстві, їх характеристика?

6. ОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ

6.1. Характеристика фінансової стратегії підприємства

Фінансова стратегія підприємства — формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

Фінансова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства (рис. 6.1). Основна мета загальної стратегії — забезпечення стабільно високих темпів економічного розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства.

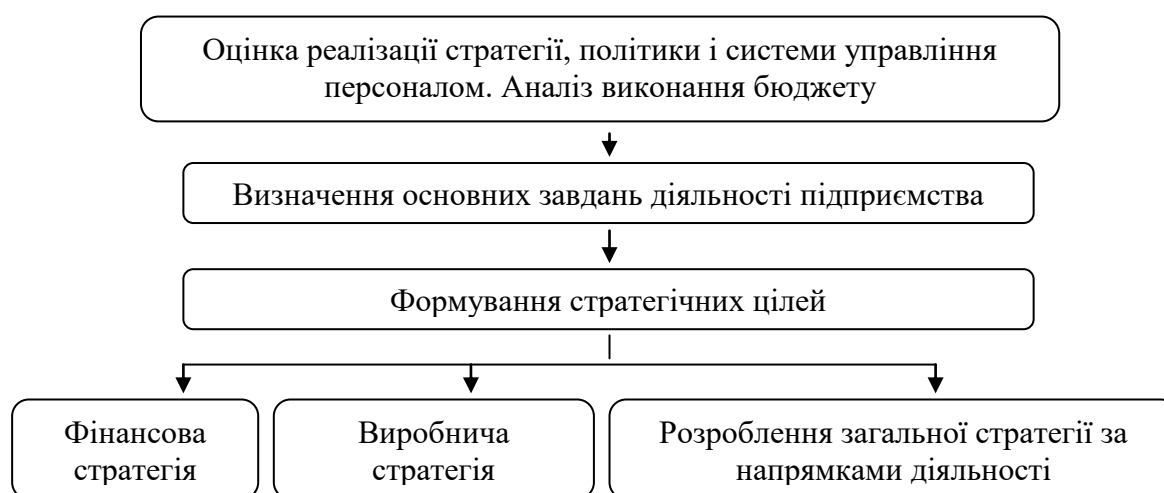


Рис. 6.1. Фінансова стратегія у загальній стратегії розвитку підприємства

Першочерговим завданням підприємства є розвиток здорової конкуренції, що визначається в процесі розроблення виробничої та маркетингової стратегій. Відповідно загальна стратегія ґрунтується на врахуванні можливостей збільшення конкурентних переваг підприємства. При цьому фінансова стратегія спрямовується на забезпечення самофінансування підприємства, що може досягатися в контексті ефективного управління капіталом, активами, прибутком, інвестиціями тощо. Таким чином, формування стратегічних цілей орієнтовано на нагромадження капіталу підприємства, достатнього для фінансування його розширеного відтворення.

Фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією підприємства і є фактором забезпечення його ефективного функціонування і фінансового розвитку в майбутньому.

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Фінансова стратегія, головним завданням якої є досягнення повної самоокупності та незалежності підприємства, будується на певних принципах організації (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Принципи організації фінансової стратегії

Ефективність фінансової стратегії досягається: за відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій; узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі; реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

Основні завдання фінансової стратегії наведені на рис. 6.3.

У процесі розроблення фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоздатної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

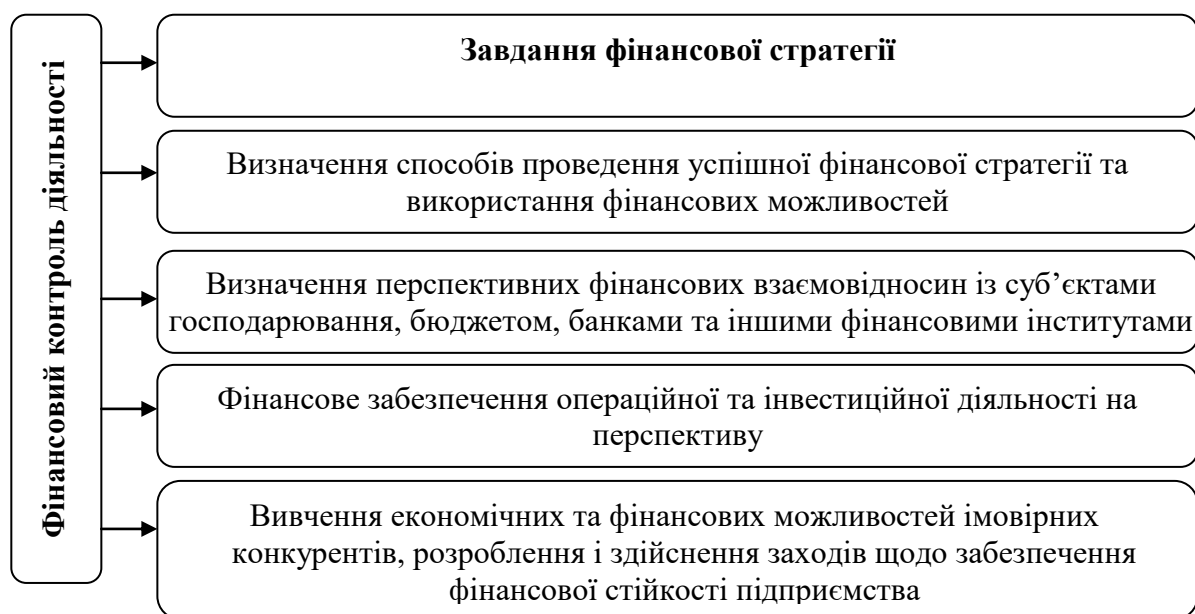


Рис. 6.3. Основні завдання фінансової стратегії

Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування та ефективного використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;

- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;

- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Фінансова стратегія являє собою модель дій, які необхідні для досягнення певних цілей шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства (рис. 6.4).

Фінансова стратегія підприємства виступає як економічна категорія, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку у фінансовій сфері. Ця категорія визначає поведінку ринку, формування ринкової позиції залежно від стану використання фондів фінансових ресурсів при активній участі грошово-кредитних інструментів.

Фінансова стратегія відповідає загальній стратегії підприємства, адекватна її цілям та завданням. Тобто фінансова стратегія являє собою модель дій, які необхідні для досягнення певних цілей у рамках загальної стратегії шляхом розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства.

Формування фінансової стратегії дає змогу моделювати фінансову ситуацію на підприємстві, на основі аналізу його внутрішніх та ринкових можливостей визначити шляхи досягнення фінансових цілей підприємства, виявити необхідність змін та визначити найбільш ефективні інструменти впливу на фінансову ситуацію, що склалась на підприємстві.

З урахуванням місця і ролі фінансової стратегії в загальній стратегії розвитку підприємства можна виділити її сутнісні характеристики (табл. 6.1).



Рис. 6.4. Модель фінансової стратегії

Таблиця 6.1

Найважливіші сутнісні характеристики фінансової стратегії

Характеристики фінансової стратегії	Прояв характеристики
1	2
1. Один з видів функціональної стратегії підприємства	Функціональний статус фінансової стратегії визначається тим, що вона охоплює лише один з напрямків діяльності підприємства, а її розроблення є однією з найважливіших функцій фінансової діяльності
2. Найважливіша в системі функціональних стратегій підприємства	Забезпечуючи фінансовими ресурсами реалізацію стратегій всіх рівнів, фінансова стратегія координує та інтегрує зусилля всіх функціональних підрозділів у процесі формування та реалізації всього стратегічного набору підприємства, і перш за все, його функціональних стратегій

Продовження табл. 6.1

1	2
3. Забезпечує охоплення всіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства	Формування фінансової стратегії є найважливішою функцією стратегічного менеджменту, який передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства. Крім того, лише комплексне врахування можливостей майбутнього розвитку всіх аспектів фінансової діяльності і всіх форм фінансових відносин підприємства дозволяє повною мірою реалізувати можливості зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі
4. Формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства	Відображаючи специфіку фінансової діяльності, цілі фінансового розвитку підприємства повинні забезпечувати реалізацію місії та досягнення цілей корпоративної стратегії, з одного боку, і підтримувати цілі інших функціональних стратегій та стратегій господарських одиниць
5. Забезпечує набір найбільш ефективних напрямків досягнення фінансових цілей підприємства	Вибір забезпечується пошуком та оцінкою найбільш ефективних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень та відповідним їм відбором за критерієм максимізації ринкової вартості підприємства
6. Враховує і адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства	Дана характеристика, властива стратегіям усіх рівнів, у тому числі фінансовій, визначається головним підходом до її змісту, що впливає з концепції стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії підприємства визначає, що головний зміст його стратегічної поведінки полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань
7. Забезпечує адаптацію до змін	Дана характеристика забезпечує, перш за все, зміну напрямків формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Маневрування фінансовими ресурсами є головним механізмом коригування напрямків та форм досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства

При розробленні фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти такі домінуючі сфери розвитку фінансової діяльності (рис. 6.5).

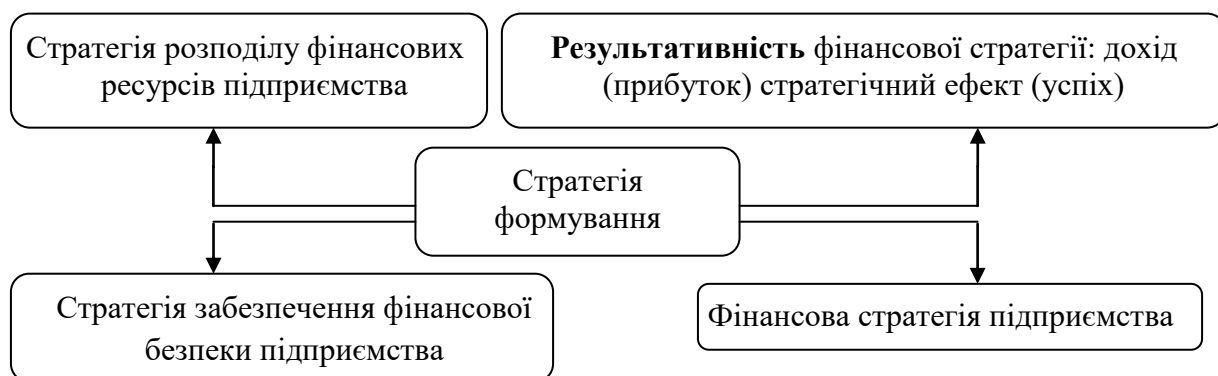


Рис. 6.5. Домінуючі сфери загальної фінансової стратегії

Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства. Цілі, завдання та основні стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії мають бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства і відповідно підпорядковані їй.

Стратегія розподілу фінансових ресурсів підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінуючої фінансової стратегії мають бути, з одного боку, спрямовані на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць, а з іншого - скласти основу формування напрямів інвестиційної діяльності підприємства в стратегічній перспективі.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства. Цілі, завдання та найважливіші стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії мають бути спрямовані на формування та підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінуючої фінансової стратегії розробляються фінансовими службами підприємства і включаються у вигляді самостійного блоку в корпоративну й окремі функціональні стратегії підприємства.

6.2. Етапи формування фінансової стратегії підприємства

Процес формування фінансової стратегії підприємства включає основні етапи, наведені на рис. 6.6.

1-й етап. Визначення загального періоду формування і реалізації стратегії. У процесі розроблення стратегії визначається тривалість періоду, який встановлюється для формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. При цьому стратегія фінансового управління як складова загальної стратегії може бути реалізована лише в часових межах цього періоду.

Тривалість періоду формування і реалізації фінансової стратегії залежить від низки факторів:

- тривалості періоду загальної стратегії розвитку підприємства;
- можливості прогнозування кон'юнктури фінансового ринку та розвитку економіки в цілому;
- галузевих особливостей, організаційно-правової форми суб'єкта господарювання та масштабів його діяльності;
- стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення стратегічних цілей і завдань.

2-й етап. Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства.

У процесі формування фінансової стратегії значна увага приділяється аналізу факторів зовнішнього середовища, вивченню економіко-правових умов фінансової діяльності підприємства та врахуванню факторів ризику.

Підприємство формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів:

I група - фактори мікроекономічного характеру - споживчий попит на продукцію (товари, послуги), які реалізує підприємство, та товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоздатність.

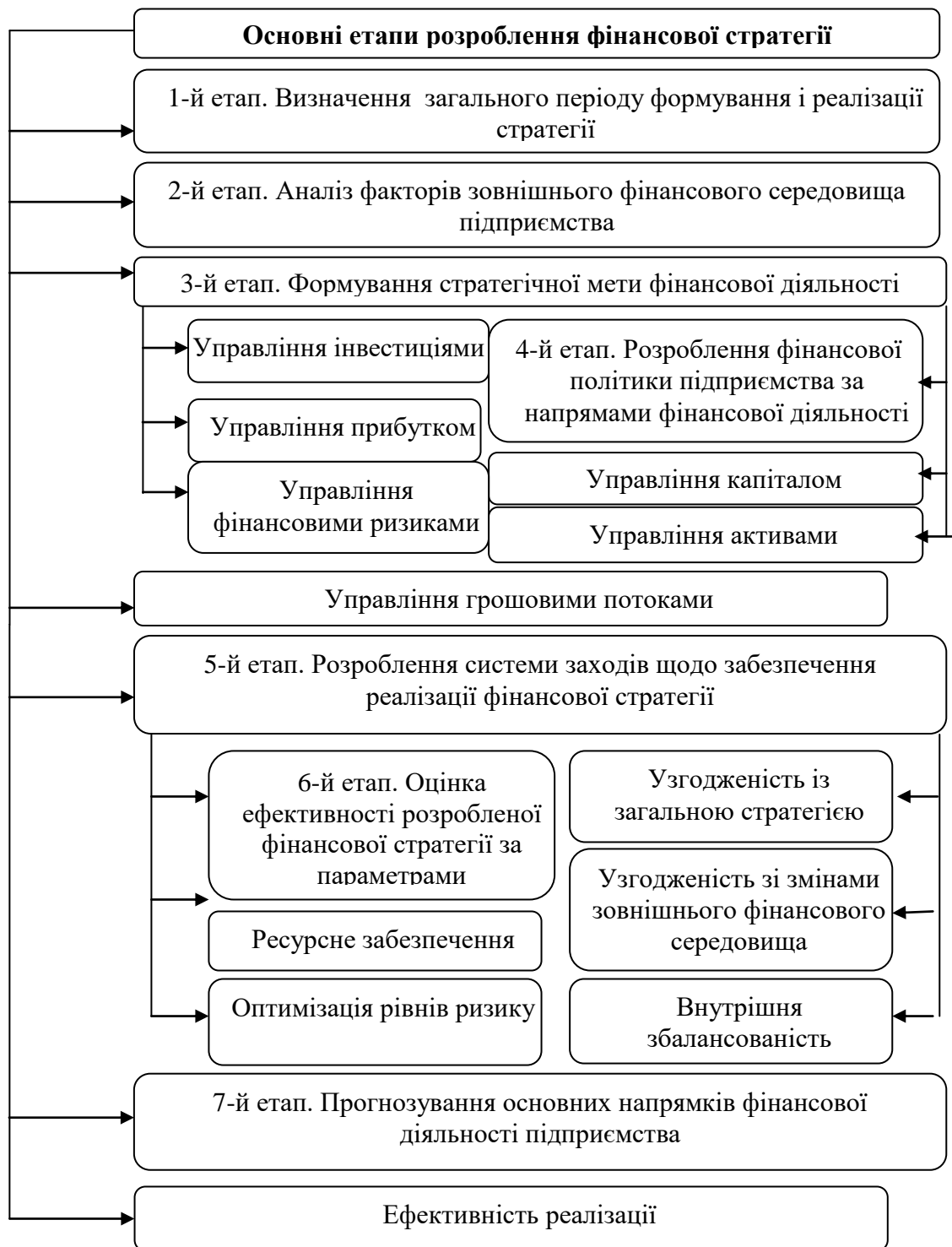


Рис. 6.6. Основні етапи розроблення фінансової стратегії підприємства

II група – фактори макроекономічного характеру - податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів.

III група – специфічні фінансові фактори - фактори часу, інфляція, ризику.

До першої групи належать: споживчий попит на продукцію (товари, послуги), які реалізовує підприємство, і товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоздатність.

До другої групи належать: податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів.

До третьої групи належать: фактори часу, інфляція, ризику. Врахування факторів ризику має важливе значення для формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

На формування загальної стратегії розвитку підприємства, крім того, діють такі фактори: динаміка макроекономічних процесів, зміни, що відбуваються на фінансовому ринку, галузева належність і специфіка виробничої діяльності підприємства.

3-й етап. Формування стратегічної мети фінансової діяльності. Основною метою фінансової діяльності, як уже зазначалося вище, є максимізація ринкової вартості підприємства. Разом з тим, головна мета конкретизується у контексті завдань фінансового розвитку підприємства.

Для формування стратегічних цілей підприємству необхідно можливості досягнення мети узгодити із загрозою потенційного банкрутства і визначити умови реалізації мети: достатній обсяг капіталу і активів, їх оптимальну структуру, ефективне і раціональне використання; допустимий рівень фінансових ризиків у процесі господарювання.

Система стратегічних цілей формує стратегічну модель розвитку підприємства.

4-й етап. Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності. Фінансову стратегію розробляють з урахуванням перспектив фінансового розвитку підприємства і, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формують фінансову політику.

Разом з тим, розроблення і проведення фінансової політики підприємства, базуючись на фінансовій стратегії, дають змогу вирішувати конкретні завдання за відповідними напрямками його фінансової діяльності. Тобто фінансова стратегія орієнтує на ті варіанти рішень, які забезпечують досягнення поставленої мети фінансової діяльності.

5-й етап. Розроблення системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії. На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна.

Фінансова політика підприємства - це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється у короткостроковому періоді та враховує фактори, що діють у цей час.

В результаті розроблення системи заходів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії, на підприємстві формуються «центри відповідальності», визначаються права, зобов'язання і заходи відповідальності їх керівників за результати реалізації фінансової стратегії підприємства. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням факторів ризику, а саме інфляційних коливань, ризику неплатежів, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Для забезпечення реалізації фінансової стратегії розробляється система заходів, на основі якої на підприємстві формуються «центри відповідальності», визначаються права, обов'язки і ступінь відповідальності їх керівників за результати реалізації фінансової стратегії підприємства.

6-й етап. Оцінка ефективності розробленої стратегії за параметрами. Цей завершальний етап формування стратегії фінансової діяльності здійснюється за такими параметрами:

- узгодженість фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку. У процесі такої оцінки визначається ступінь узгодження цілей і завдань, етапів та часових меж у реалізації стратегії фінансової стратегії;

- узгодженість фінансової стратегії зі змінами зовнішнього фінансового середовища. Згідно з таким параметром встановлюється відповідність розробленої стратегії фінансової

діяльності прогнозованому економічному розвитку країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку;

-внутрішня збалансованість стратегії фінансової діяльності, відповідно до якої узгоджуються між собою цілі та цільові стратегічні нормативи як за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, так і в часових межах;

-ресурсне забезпечення фінансової стратегії, яке характеризує наявні фінансові ресурси підприємства щодо досягнення стратегічної мети та вирішення основних завдань його фінансового розвитку;

-оптимізація рівня ризиків щодо реалізації розробленої фінансової стратегії, яка полягає у визначенні допустимого рівня ризиків, що забезпечують фінансову рівновагу підприємства в процесі його функціонування і розвитку;

-ефективність реалізації стратегії фінансової діяльності, визначення якої базується на прогнозних та фактичних розрахунках результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

З метою досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно розробити ефективну тактику фінансової діяльності.

Фінансова тактика підприємства — конкретні фінансові прийоми і методи, які застосовує підприємство для вирішення стратегічних завдань. Завдання тактики фінансової діяльності - вибір найбільш оптимального рішення і найбільш привабливих у конкретній господарській ситуації інструментів фінансового управління.

7-й етап. Прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, що здійснюється в процесі перспективного планування. На цьому етапі визначаються завдання і параметри поточного фінансового планування. У свою чергу база для розроблення оперативних фінансових планів формується саме на стадії поточного фінансового планування.

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку.

Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розроблення альтернативних фінансових показників та параметрів,

використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи і способи прогнозування мають бути достатньо динамічними для того, щоб своєчасно врахувати ці зміни.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується за умови, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли чітко організовано фінансове керівництво, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

6.3. Цілі при формуванні стратегії фінансової програм

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку і спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Система стратегічних цілей має забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийнятний рівень фінансових ризиків у процесі здійснення подальшої господарської діяльності та ін.

Правильно сформульовані цілі стратегії фінансової програми мають задовольняти такі вимоги:

1) конкретність — означає, що при визначенні мети необхідна точність відображення її змісту, обсягів і часу;

2) вимірність — означає, що мета має бути представлена кількісно або яким-небудь іншим способом для оцінки ступеня її досягнення;

3) досягненість — означає, що цілі мають бути реальними, не виходити за межі можливостей виконавців;

4) узгодженість — означає, що цілі слід розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку;

5) гнучкість — означає необхідність внесення коригувань відповідно до змін, що відбуваються у середовищі.

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності вимагає попередньої їх класифікації за певними ознаками.

З позицій фінансового менеджменту ця класифікація стратегічних цілей будується за такими основними ознаками (рис. 6.7).

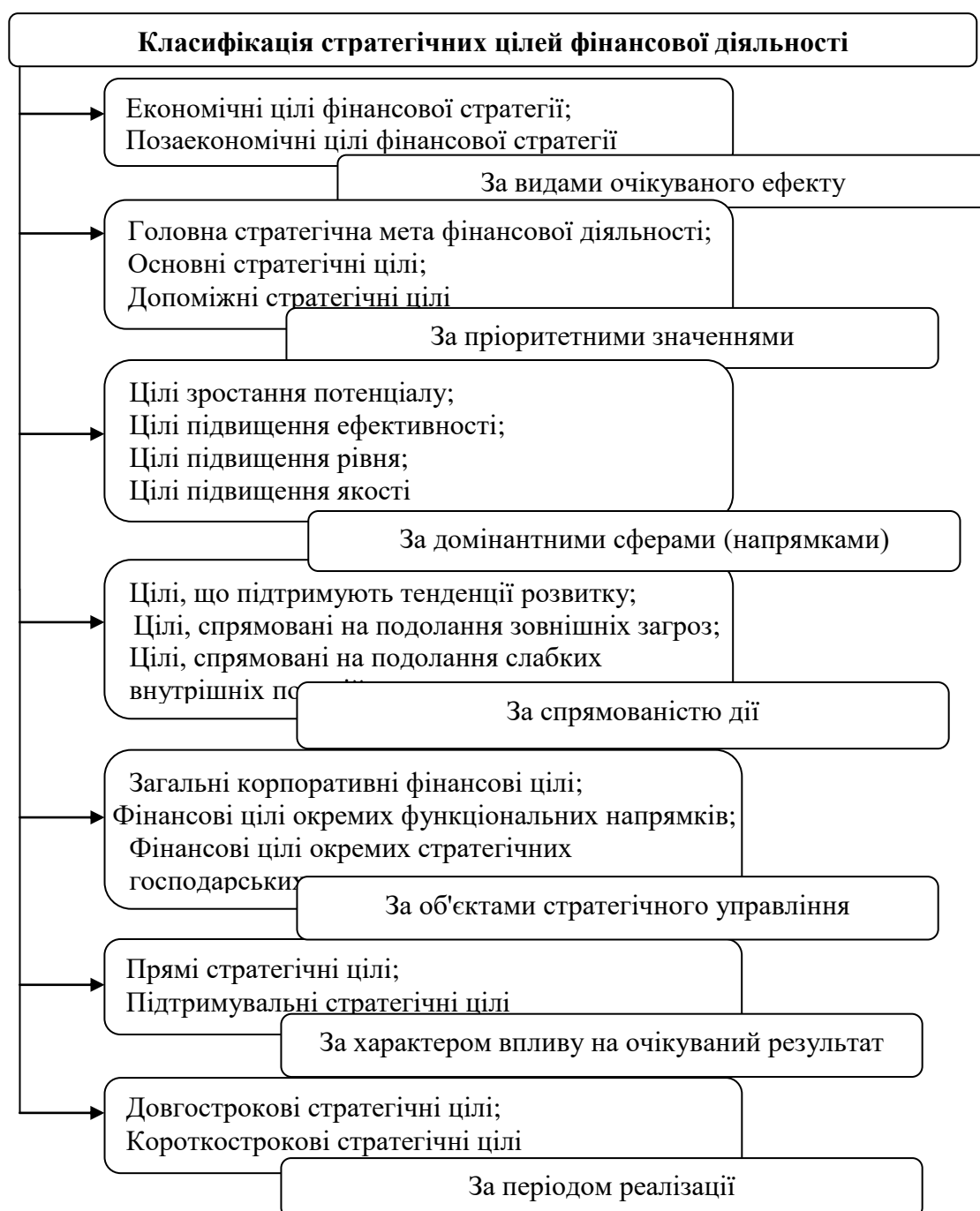


Рис. 6.7. Класифікація стратегічних цілей фінансової діяльності

1. За видами очікуваного ефекту стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства поділяються на економічні та позаекономічні.

Економічні цілі фінансової стратегії прямо пов'язані із зростанням вартості підприємства або досягненням інших економічних результатів фінансової діяльності в розглянутій перспективі.

Позаекономічні цілі фінансової стратегії пов'язані з вирішенням соціальних завдань, забезпеченням екологічної безпеки, підвищенням статусу і репутації підприємства тощо. Хоча реалізація цих стратегічних цілей не пов'язана прямо із зростанням вартості підприємства, їх непрямий вплив на формування цієї вартості може бути досить відчутним.

2. За пріоритетними значеннями стратегічні цілі фінансової діяльності поділяються таким чином.

Головна стратегічна мета фінансової діяльності. Як правило, вона тотожна головній меті фінансового менеджменту. Разом з тим, її формулювання може мати більш розгорнутий характер з урахуванням особливостей фінансової діяльності конкретного підприємства.

Основні стратегічні цілі фінансової діяльності. У цю групу входять найбільш важливі стратегічні цілі, безпосередньо спрямовані на реалізацію головної мети фінансової діяльності в розрізі основних її аспектів.

Допоміжні стратегічні цілі фінансової діяльності. До складу цієї групи входять усі інші економічні і позаекономічні цілі фінансової діяльності підприємства.

3. За домінантними сферами (напрямами) фінансового розвитку виділяють такі стратегічні цілі.

Цілі зростання потенціалу формування фінансових ресурсів. У цю групу входить система цілей, що забезпечують розширення потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел, а також збільшують можливості фінансування розвитку підприємства за рахунок зовнішніх джерел.

Цілі підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Такі цілі пов'язані з оптимізацією напрямків розподілу фінансових ресурсів за сферами господарської діяльності та

стратегічними господарськими одиницями за критерієм збільшення вартості підприємства (або економічним критерієм, що забезпечує це зростання).

Цілі підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Вони характеризують комплекс цілей, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку та запобігають загрози його банкрутства.

Цілі підвищення якості управління фінансовою діяльністю. Система цих цілей покликана забезпечити підвищення якісних параметрів управління всіма аспектами фінансової діяльності - його результативності, комунікативності, прогресивності, надійності, реактивності, адаптивності тощо.

4. За спрямованістю дії. Ця ознака класифікації групує стратегічні фінансові цілі за такими напрямками.

Цілі, що підтримують тенденції розвитку. Вони спрямовані на підтримку тих тенденцій розвитку фінансової діяльності, які мають високий внутрішній фінансовий потенціал і сприятливі зовнішні можливості зростання (виявлені в процесі стратегічного фінансового аналізу підприємства).

Цілі, спрямовані на подолання зовнішніх загроз. Такі цілі покликані забезпечити нейтралізацію очікуваних негативних наслідків розвитку окремих факторів зовнішнього фінансового середовища.

Цілі, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій. Система таких цілей покликана посилити окремі аспекти фінансової діяльності, ідентифіковані стратегічною фінансовою позицією підприємства як слабкі.

5. За об'єктами стратегічного управління. Відповідно до концепції стратегічного менеджменту за цією ознакою цілі поділяються таким чином.

Загальні корпоративні фінансові цілі. У загальній системі стратегічних цілей фінансової діяльності вони відіграють визначальну роль і займають, як правило, основне місце.

Фінансові цілі окремих функціональних напрямків господарської діяльності. Фінансові цілі цієї групи пов'язані з формуванням, розвитком і забезпеченням ефективної діяльності. Виділяються цілі стратегічних напрямків господарської діяльності. По відношенню до цілей інших функціональних

стратегій підприємства фінансові цілі виконують переважно підтримувальну роль.

Фінансові цілі окремих стратегічних господарських одиниць. Такі цілі пов'язані з фінансовою підтримкою формування і розвитку «центрів відповідальності» різних типів і кореспондуються з цілями їх стратегій.

6. За характером впливу на очікуваний результат виділяють такі цілі фінансової стратегії.

Прямі стратегічні цілі. Вони прямо пов'язані з кінцевими результатами фінансової діяльності. До них належать головна стратегічна мета і найважливіші з основних стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства.

Підтримувальні стратегічні цілі. Ця група стратегічних цілей спрямована на забезпечення реалізації прямих стратегічних цілей у процесі фінансової діяльності. До цілей цієї групи можуть бути віднесені: використання нових фінансових технологій, перехід до нової організаційної структури управління фінансовою діяльністю, формування організаційної культури фінансових менеджерів тощо.

7. За періодом реалізації виділяють такі види фінансових цілей.

Довгострокові стратегічні цілі. Такі цілі служать орієнтиром фінансового розвитку підприємства протягом усього стратегічного періоду (як правило, вони ставляться на кінець цього періоду).

Короткострокові стратегічні цілі. Ця група цілей, що мають для підприємства стратегічний характер, ставиться зазвичай у рамках короткострокових етапів стратегічного періоду. Такі цілі мають, як правило, підтримувальний характер по відношенню до основних довгострокових стратегічних цілей і характеризують терміни завершення одного з етапів реалізації основних цілей.

З урахуванням розглянутих принципів класифікації організовується процес формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цей процес здійснюється за такими основними етапами (рис. 6.8).

1. Формування фінансової філософії підприємства. Процес формування стратегічних цілей фінансової діяльності базується на фінансовій філософії конкретного підприємства. Фінансова

філософія характеризує систему основоположних принципів здійснення фінансової діяльності конкретного підприємства, визначених його місією, загальною філософією розвитку і фінансовим менталітетом його основних засновників та головних менеджерів.

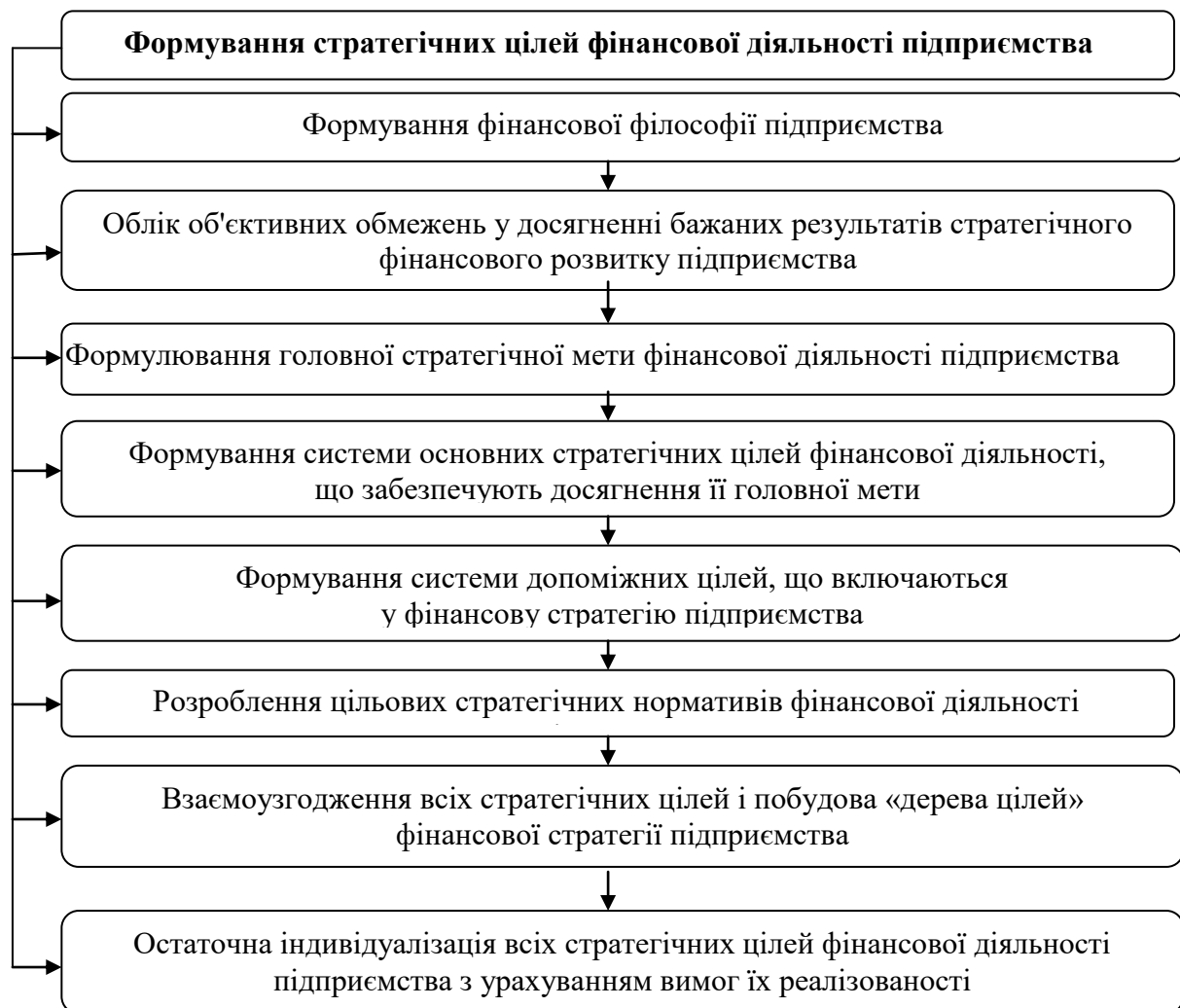


Рис. 6.8. Зміст і послідовність етапів формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства

2. Облік об'єктивних обмежень у досягненні бажаних результатів стратегічного фінансового розвитку підприємства. Системи основних стратегічних економічних цілей цієї діяльності визначаються з урахуванням об'єктивних обмежень, що не контролюються фінансовими менеджерами підприємства.

3. Формулювання головної стратегічної мети фінансової діяльності підприємства. На цьому етапі раніше розглянута

головна мета фінансового менеджменту конкретизується у певному показнику. Безумовно, ця головна мета має відображати зростання ринкової вартості підприємства в стратегічному періоді. Проте показник вартості підприємства є результатом не внутрішньої, а зовнішньої його оцінки («оцінки ринком»). Стійкі темпи зростання цього показника лежать в основі зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковому періоді.

4. Формування системи основних стратегічних цілей фінансової діяльності, що забезпечують досягнення її головної мети. Систему таких цілей формують звичайно в розрізі домінантних сфер (напрямків) стратегічного фінансового розвитку підприємства.

5. Формування системи допоміжних цілей, що включаються у фінансову стратегію підприємства. Система таких цілей спрямована на забезпечення реалізації основних стратегічних цілей фінансової діяльності. Такі цілі також рекомендується формувати в розрізі домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства.

6. Розроблення цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності підприємства. Цей етап реалізує вимога кількісної визначеності формованих стратегічних цілей усіх рівнів. У процесі цього етапу всі види стратегічних фінансових цілей мають бути виражені в конкретних кількісних показниках - у сумі, темпах динаміки, структурних пропорціях, термінах реалізації тощо. У процесі розроблення цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності підприємства необхідно забезпечити чіткий взаємозв'язок між основними і допоміжними стратегічними цілями, з одного боку, і цільовими стратегічними нормативами – з іншого.

7. Взаємоузгодження всіх стратегічних цілей і побудова «дерева цілей» фінансової стратегії підприємства. Головна, основні і допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому вимагають чіткого взаємоузгодження з урахуванням їх пріоритетності та рангової значущості. Такий ієрархічний взаємозв'язок окремих стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства забезпечується на основі «дерева цілей», в основі цього методичного прийому лежить графічне відображення взаємозв'язку і підпорядкованості різних цілей

діяльності (у нашому випадку - стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства).

8. Остаточна індивідуалізація всіх стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства з урахуванням вимог їх реалізованості. Для забезпечення реалізованості окремих стратегічних цілей фінансової діяльності вони мають бути конкретизовані щодо окремих інтервалів стратегічного періоду. У процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність надання системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація у часі.

При формуванні цілей слід пам'ятати, що на практиці використовується досить широкий їх діапазон: від простого їх переліку до побудови «дерева цілей» із характеристиками їхніх пріоритетів. Цілі повинні мати конкретні трактування і кількісні характеристики, за якими можна буде судити про ступінь їх досягнення. Відомі фахівці стратегічного управління А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд вважають, що визначення цілей необхідне для встановлення певного результату, який для менеджерів є найважливішим у досягненні успіху підприємства. На їхню думку, найважливішими для досягнення успіху є стратегічні та фінансові цілі. Стратегічні цілі треба фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності.

Фінансові цілі — цілі, яких організація має досягнути у фінансовій сфері.

У процесі визначення цілей постає проблема вибору серед них пріоритетних. Хоч і фінансовим, і стратегічним цілям належить найвищий пріоритет, труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими на підвищення короткострокових фінансових показників, та зусиллями щодо зміцнення становища підприємства у довгостроковій перспективі.

6.4. Нормативи формування стратегії фінансової програми

Сутність нормативного методу планування фінансових показників полягає в тому, що на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба

господарюючого суб'єкта у фінансових ресурсах і в їх джерелах. Такими нормативами є ставки податків, ставки тарифних внесків і зборів, норми амортизаційних відрахувань, нормативи потреби в оборотних коштах і ін.

У фінансовому плануванні застосовується ціла система норм і нормативів, яка включає: галузеві нормативи; нормативи господарюючого суб'єкта та ін. Галузеві нормативи діють у масштабах окремих галузей або по групах організаційно-правових форм суб'єктів господарювання (малі підприємства, акціонерні товариства тощо). Сюди входять норми граничних рівнів рентабельності підприємств-монополістів, граничні норми відрахувань до резервного фонду, норми пільг з оподаткування, норми амортизаційних відрахувань окремих видів основних фондів та ін.

Нормативи господарюючого суб'єкта - це нормативи, що розробляються безпосередньо господарюючим суб'єктом і використовуються ним для управління виробничим процесом та фінансовою діяльністю, контролю за використанням фінансових ресурсів, інших цілей з ефективного вкладення капіталу. До цих нормативів належать норми потреби в оборотних коштах, норми кредиторської заборгованості, які постійно є в розпорядженні господарюючого суб'єкта, норми запасів сировини, матеріалів, товарів, тари, нормативи розподілу фінансових ресурсів і прибутку, норматив відрахувань у ремонтний фонд та ін.

Нормативний метод планування є найпростішим методом. Знаючи норматив і об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник.

Побудова системи нормування стратегії фінансової програми передбачає дотримання певних принципів (табл. 6.2).

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формулювати чітко і коротко, відображаючи кожну мету в конкретних показниках – цільових стратегічних нормативах. Як такі цільові стратегічні нормативи за окремими аспектами фінансової діяльності підприємства можуть бути встановлені: середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані із власних джерел; мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства; коефіцієнт рентабельності власного капіталу

підприємства; співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства; мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства; мінімальний рівень самофінансування інвестицій; граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

Таблиця 6.2

Принципи побудови системи нормування стратегії фінансової програми

Принципи	Характеристика
1	2
прогресивність	- відображення в нормах досягнень нової техніки, технології, наукової організації праці, виробництва і управління, передового досвіду економії живої і матеріалізованої праці
обґрунтованість	- розроблення норм на основі технічних розрахунків та аналізу виробництва
комплексність	- комплексне формування нормативної бази для всіх розділів плану
гнучкість, динамічність	- систематичне оновлення нормативної бази у міру зміни організаційно - технічних умов виробництва
порівнянність	- забезпечення порівнянності нормативної бази на різних рівнях планування; автоматичність – комп'ютеризація - формування, оновлення і використання нормативної бази

При формуванні стратегії фінансової програми необхідно проводити конкретизацію цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. В процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність надання системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація за часом.

Зовнішня синхронізація передбачає узгодження за часом реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також з прогнозованими змінами кон'юнктури фінансового ринку.

Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі всіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

6.5. Реалізація фінансової програми

Найвідповідальнішим у формуванні фінансової стратегії підприємства є розроблення фінансової політики, яка є формою реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її реалізації. На відміну від фінансової стратегії у цілому, фінансова політика формується лише за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, що потребують найефективнішого управління для досягнення головної стратегічної цілі такої діяльності.

У системі стратегічного фінансового управління підприємством найбільш важливим і складним етапом є управління реалізацією розробленої фінансової програми.

Основним завданням процесу реалізації фінансової стратегії є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої фінансової підтримки його базової корпоративної стратегії і успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку.

Процес реалізації фінансової стратегії характеризується такими основними особливостями:

1. Управління реалізацією фінансової стратегії спрямоване не на обов'язкове здійснення всіх стратегічних рішень, передбачених програмою стратегічного фінансового розвитку підприємства, а на досягнення головної і основних стратегічних цілей його фінансової діяльності. Це пов'язано з тим, що в процесі зміни умов зовнішнього фінансового середовища окремі стратегічні фінансові рішення можуть втрачати свою актуальність і замінюватися новими, більш ефективними фінансовими рішеннями. У той же час головна і основні

стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства, що відображають суть передбачуваних стратегічних змін, мають, як правило, стабільний характер (їх зміна може бути обумовлена тільки зміною цілей базової корпоративної стратегії або достатньо відчутними наслідками несподіваних змін умов зовнішнього фінансового середовища).

2. Успішне здійснення реалізації фінансової стратегії підприємства дає змогу отримати додатковий ефект порівняно з передбаченим, оскільки на цьому етапі стратегічного процесу є можливість усунути всі помилки і неузгодженості, допущені на етапі її розроблення. І, навпаки, при поганій реалізації навіть дуже хорошої фінансової стратегії підприємство може не тільки не досягти очікуваного ефекту, а навіть знизити свій внутрішній фінансовий потенціал і створити проблеми з виконанням заходів базової корпоративної стратегії.

На цьому етапі стратегічного процесу відбувається суттєве зміщення акцентів стратегічного фінансового управління підприємством. Якщо на попередніх етапах цей процес мав аналітичний характер, забезпечуючи широту бачення і прогнозу ситуації фінансового розвитку підприємства, то на етапі реалізації стратегії основні управлінські зусилля набувають характеру безпосередніх дій, пов'язаних з реакцією на зміни умов зовнішнього фінансового середовища, інноваційною побудовою окремих фінансових процесів і операцій, вмілим керівництвом персоналом і подоланням його опору стратегічними змінам фінансової діяльності.

3. У процесі реалізації фінансової стратегії важливою передумовою успіху стає побудова ефективних комунікативних зв'язків менеджерів фінансових служб із співробітниками інших функціональних підрозділів і керівниками стратегічних господарських одиниць, а також із зовнішніми партнерами підприємства з фінансових відносин. Від ефективності цих зв'язків значною мірою залежить успішна реалізація стратегічних цілей залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел і оптимальний їх розподіл у розрізі стратегічних зон господарювання і стратегічних господарських одиниць підприємства. Реалізація фінансової стратегії є найменш структурованим процесом управлінської діяльності з позицій

готового набору конкретних управлінських рішень і дій в тій чи іншій реальній стратегічній ситуації. Одні й ті самі управлінські рішення в однаковій ситуації, здійснювані різними підприємствами і навіть одним і тим же підприємством на різних стадіях процесу реалізації фінансової стратегії, можуть призвести до протилежних результатів. Це пов'язано з тим, що реалізація фінансової стратегії на кожній стадії цього процесу відбувається в різних організаційних умовах здійснення фінансової діяльності, за різного ступеня інтенсивності прояву факторів зовнішнього фінансового середовища тощо. Все це визначає необхідність індивідуалізації підходів до управлінських рішень, що забезпечує реалізацію фінансової стратегії підприємства.

Характер використовуваних методів і результати управління реалізацією фінансової стратегії значною мірою визначаються ступенем нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища.

Діагностика умов зовнішнього середовища, в яких здійснюється реалізація фінансової стратегії підприємства на кожному з її етапів, дозволяє підприємству своєчасно розробити комплекс необхідних наступальних або оборонних стратегічних управлінських рішень, що забезпечують реалізацію цілей його фінансового розвитку. Теорія стратегічного менеджменту виділяє чотири основні варіанти умов зовнішнього середовища, в яких здійснюється реалізація стратегії підприємства (табл. 6.3):

1. Відносна стабільність умов зовнішнього середовища.
2. Передбачені зміни умов зовнішнього середовища.
3. Непередбачені зміни умов зовнішнього середовища, що діагностуються на ранній стадії їх виникнення.
4. Непередбачувані несподівані зміни умов зовнішнього середовища.

Основним діагностичним інструментом визначення характеру зміни умов зовнішнього фінансового середовища виступає моніторинг фінансового ринку, який найбільшою мірою інтегрує вплив окремих факторів, що роблять істотний вплив на фінансовий розвиток підприємства – динаміку ставки позикового відсотка, валютних курсів, норми інвестиційного прибутку, рівня страхових тарифів та ін.

З урахуванням результатів діагностики здійснюється вибір конкретних методів управління реалізацією фінансової стратегії підприємства, адекватних характеру поточних змін умов зовнішнього фінансового середовища. Перші два методи - методи довгострокового фінансового планування та методи стратегічного фінансового планування - характеризуються як «система методів управління стратегічними можливостями підприємства», які заздалегідь визначені підприємством і містять результати управлінських рішень, відображені в програмі його стратегічного фінансового розвитку.

Ці форми перспективного фінансового планування полягають у розробленні прогнозу основних показників фінансової діяльності та фінансового стану підприємства на довгостроковий період.

Таблиця 6.3

Система основних методів управління реалізацією фінансової стратегії підприємства, кореспондуючих з умовами його зовнішнього фінансового середовища

Характер змін умов зовнішнього фінансового середовища	Характер проблем, що потребують вирішення в процесі реалізації фінансової стратегії підприємства	Основні методи управління, використовувані в процесі реалізації фінансової стратегії підприємства
1. Відносна стабільність умов зовнішнього середовища	Виникнення нових проблем у процесі стратегічного фінансового розвитку підприємства не очікується	Методи довгострокового фінансового планування
2. Передбачені зміни умов зовнішнього середовища	Поява нових проблем має очікуваний характер, а їх вирішення заздалегідь моделюється підприємством	Методи стратегічного фінансового планування
3. Непередбачувані зміни умов зовнішнього середовища, що діагностуються на ранній стадії їх виникнення	Виникнення нових несподіваних проблем було виявлено на ранніх стадіях їх виникнення, що дозволяє заздалегідь підготувати необхідні управлінські рішення	Метод управління стратегічними позиціями. Метод управління за слабкими сигналами
4. Непередбачувані несподівані зміни умов зовнішнього середовища	Проблема виникає несподівано і вимагає швидкого вирішення	Метод управління завданнями

Перспективний фінансовий план за найважливішими напрямками фінансової діяльності підприємства складається, як правило, на майбутні три роки, з розбивкою по окремих роках прогнозованого періоду. Форма такого плану довільна, але в ньому мають відобразитися найбільш важливі параметри фінансового розвитку підприємства, що визначаються цілями його фінансової стратегії (рис. 6.9).

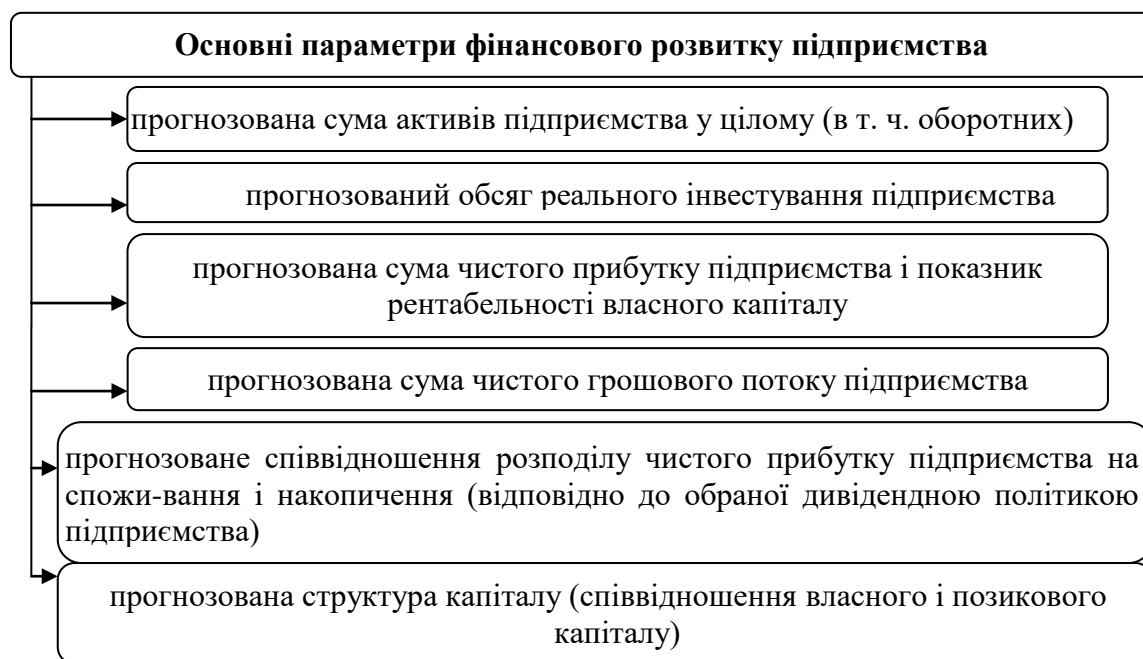


Рис. 6.9. Основні параметри фінансового розвитку підприємства

Останні три методи – методи управління стратегічними позиціями, метод управління за слабкими сигналами і метод управління завданнями, - характеризуються як «система... методів управління реалізацією стратегії в умовах реального часу». Вони становлять найбільший інтерес для фінансових менеджерів, тому що служать дієвим інструментом відгуку управлінських рішень на несподівані зміни факторів зовнішнього фінансового середовища.

Розглянемо зміст системи методів цієї другої групи. Метод «управління стратегічними позиціями» використовується при відносно невеликому рівні непередбачуваних змін умов зовнішнього фінансового середовища, що діагностуються на ранній стадії їх виникнення. Сутність цього методу полягає в тому, що при виникненні нестабільності формується реалізація

фінансової стратегії за тими з перших трьох доміантних сфер, для яких за результатами ранньої діагностики створюються найкращі можливості розвитку. За іншими доміантними сферами фінансової стратегії, за якими можливості розвитку знижуються або виникають як раніше не передбачені загрози, підприємство забезпечує збереження стратегічних фінансових позицій на досягнутому до цього моменту рівні.

При іншому варіанті невеликих непередбачуваних змін зовнішнього фінансового середовища, пріоритетну реалізацію отримує інша (або інші) доміантна сфера стратегічного фінансового розвитку підприємства. Поки рівень зовнішньої нестабільності буде залишатися відносно невисоким, управління стратегічними позиціями посилюватиме можливості реалізації головної фінансової стратегії підприємства в цілому. Слід зазначити, що метод управління стратегічними позиціями може бути використаний і на окремих етапах передвіщених змін зовнішнього фінансового середовища як доповнюючий метод стратегічного фінансового планування.

Метод «управління за слабкими сигналами» заснований на тому, що управлінські реакції на виникаючі серйозні зміни зовнішнього фінансового середовища, діагностовані на ранньому етапі їх виникнення, інтенсифікуються у міру наростання цих інформаційних сигналів. Так, якщо на ранній стадії діагностики змін зовнішнього фінансового середовища вимальовується проблема, що несе загрозу реалізації цілей фінансової стратегії, але інформація про це ще не ідентифікована в повному обсязі, стратегічні фінансові рішення будуть мати загальний превентивний характер. У міру отримання більшого обсягу інформації розробляються і здійснюються конкретні заходи щодо утримання досягнутої стратегічної фінансової позиції. Аналогічним чином цей метод використовується для реалізації додаткових можливостей фінансового розвитку підприємства.

Аналогічним чином метод управління за слабкими сигналами використовується і при ранньому діагностуванні додаткових можливостей реалізації стратегічних цілей фінансової діяльності. Цей метод дає змогу досить гнучко управляти реалізацією фінансової стратегії, своєчасно приймаючи необхідні управлінські рішення, але для його використання на підприємстві

має функціонувати ефективний моніторинг зовнішнього фінансового середовища, досить чутливий для уловлювання попереджувальної інформації («слабких сигналів»).

Метод управління завданнями (або метод «управління на основі ранжирування стратегічних завдань») використовується при виникненні непередбачуваних несподіваних змін зовнішнього фінансового середовища. Швидкість їх виникнення зазвичай настільки велика, що підприємство змушене використовувати надзвичайні заходи щодо забезпечення реалізації своєї фінансової стратегії. До таких заходів належить: створення антикризових управлінських груп з делегуванням їм розширених повноважень щодо здійснення фінансового управління; встановлення розширеного спостереження за змінами щодо умов зовнішнього фінансового середовища; залучення необхідних консультантів тощо.

Зміст методу управління завданнями полягає у використанні таких основних управлінських алгоритмів дій:

- за результатами спостереження, що відбуваються несподіваними змінами умов зовнішнього фінансового середовища, визначається загальний комплекс стратегічних завдань, що вимагають реалізації як управлінський відгук на виникаючі проблеми;

- всі сформульовані завдання, пов'язані з реалізацією фінансової стратегії підприємства, діляться на ряд груп за ступенем їх важливості і терміновості;

- найбільш важливі і термінові завдання передаються для більш глибокого вивчення та прийняття оперативних управлінських рішень спеціально створеним надзвичайним управлінським групам (або спеціалізованим фінансовим підрозділам, за наявності в них висококваліфікованих менеджерів);

- контроль за прийняттям оперативних управлінських рішень, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей фінансового розвитку, покладається на фінансових менеджерів вищої ланки управління підприємством;

- склад стратегічних завдань, що вимагають негайного реагування, уточнюється в міру надходження додаткової інформації про характер несподіваних змін зовнішнього

фінансового середовища та аналізу можливих їх наслідків для фінансової діяльності підприємства.

Використання розглянутих методів дає змогу істотно підвищити адаптивність та ефективність управління реалізацією фінансової стратегії підприємства.

6.6. Оцінка напрацьованої фінансової стратегії

Оцінка напрацьованої фінансової стратегії є прикінцевим етапом розроблення стратегії фінансової програми підприємства.

При проведенні такої оцінки визначають, наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямком та в часі заходи щодо забезпечення її реалізації; можливість реалізації фінансової стратегії.

У процесі такої оцінки насамперед визначають:

- потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів;

- рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їхню технічну оснащеність з позиції завдань реалізації фінансової стратегії, допустимий рівень ризиків при реалізації фінансової стратегії;

- наскільки рівень прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку і відповідає фінансовому менталітету її власників та відповідальних фінансових менеджерів;

- наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності такого підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат та з позицій прогнозування загрози банкрутства;

- результативність розробленої фінансової стратегії.

Результативність фінансової стратегії може бути оцінена насамперед на підставі прогнозованих розрахунків системи основних фінансових коефіцієнтів. Водночас можуть бути оцінені і нефінансові результати реалізації розробленої фінансової стратегії – зростання ділової репутації підприємства (гудвіл); підвищення рівня управління фінансовою діяльністю структурних підрозділів (при створенні центрів

відповідальності); підвищення рівня матеріального та соціального задоволення фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи матеріального стимулювання за результатами фінансової діяльності; вищого рівня технічної оснащеності робочих місць).

Отже, розроблення обґрунтованої фінансової стратегії служить основою для забезпечення життєдіяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, що відбивають відносини з фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також з окремими підрозділами всередині підприємства.

Контрольні питання

1. У чому полягає зміст аналізу фінансового стану?
2. З чого складається фінансова стратегія підприємства. В чому полягає її мета?
3. Які механізми та інструменти використовують під час формування та реалізації фінансової стратегії?
4. Яким чином формується матриця фінансової стратегії?
5. За якими ознаками можна ідентифікувати фінансову кризу на підприємстві?
6. У чому полягають задачі фінансового контролінгу?
7. Які етапи включає в себе система раннього попередження банкрутства підприємства?

7. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

7.1. Принципи стратегічного управління структурою капіталу підприємства

У системі основних економічних ресурсів окремих господарських систем і суспільства в цілому, що визначають потенціал і темпи їх поступового економічного розвитку, важлива роль належить капіталу. Капітал являє собою накопичений шляхом заощаджень запас економічних благ у формі грошових коштів та реальних капітальних товарів, залучає його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс і фактор виробництва з метою отримання доходу.

Капітал – це економічна категорія, яка відома давно, але отримала новий зміст в умовах ринкових відносин. Як головна економічна база створення і розвитку підприємства капітал у процесі свого функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу.

Капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які інвестуються у формування його активів. Розглядаючи економічну сутність капіталу підприємства, слід зазначити такі його характеристики (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Характеристика капіталу підприємства

Характеристика капіталу підприємства	Обґрунтування характеристики капіталу підприємства
1	2
1. Капітал підприємства є основним фактором виробництва	Виділяють три основних фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність підприємств: <ul style="list-style-type: none">· капітал;· земля та інші природні ресурси;· трудові ресурси. У системі даних факторів виробництва капіталу відводиться пріоритетна роль, оскільки він об'єднує всі фактори в єдиний виробничий комплекс
2. Капітал характеризує фінансові ресурси підприємства, які забезпечують дохід	У даній своїй якості капітал може виступати ізольовано від виробничого фактора – у формі позикового капіталу, який забезпечує формування доходів підприємства не у виробничій (операційній), а у фінансовій (інвестиційній) сфері його діяльності

Продовження табл. 7.1

1	2
3. Капітал є головним джерелом формування добробуту його власників	Капітал забезпечує необхідний рівень добробуту його власників як у поточному, так і в перспективному періодах. Частина капіталу, яка спрямована на задоволення поточних чи перспективних потреб його власників, перестає виконувати функцію капіталу. Капітал, який накопичується, має задовольнити потреби його власників у перспективному періоді, тобто формує рівень майбутнього їх добробуту
4. Капітал підприємства є головним виміром його ринкової вартості	У даній якості, перш за все, виступає власний капітал підприємства, який визначає обсяг його чистих активів. Разом з тим, обсяг власного капіталу, який використовує підприємство, одночасно характеризує і потенціал залучення ним позикових фінансових засобів, які забезпечують отримання додаткового прибутку. У сукупності з іншими, менш значущими факторами, формується база оцінки ринкової вартості підприємства
5. Динаміка капіталу підприємства є важливим барометром рівня ефективності його господарської діяльності	Здатність власного капіталу до зростання високими темпами характеризує високий рівень формування і ефективний розподіл прибутку підприємства, його спроможність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел. І навпаки, зниження обсягу власного капіталу є, як правило, наслідком неефективної, збиткової діяльності підприємства

Велику роль відіграє капітал в економічному розвитку підприємства і в забезпеченні інтересів держави, власників і персоналу виступає головним об'єктом фінансового управління підприємством.

Під загальним поняттям «капітал підприємства» розуміють різні його види, які характеризуються десятками термінів. Все це потребує відповідної систематизації термінів, які використовуються. Така систематизація проведена за найбільш важливими класифікаційними ознаками (табл.7.2).

Головною метою управління капіталом є отримання економічного ефекту в майбутньому. У процесі реалізації головною метою стратегічного управління капіталом є вирішення таких основних завдань (рис. 7.1).

Систематизація видів капіталу підприємства

Ознаки	Обґрунтування ознаки
1	2
1. За належністю підприємству	<p>1. <i>Власний капітал</i> характеризує загальну вартість засобів підприємства, які належать йому на правах власності та використовуються ним для формування відповідної частини його активів. Частина активів, яка сформована за рахунок інвестованого в них власного капіталу, є чистими активами підприємства.</p> <p>2. <i>Позиковий капітал</i> характеризує залучення для фінансування розвитку підприємства на основі повернення коштів або інших майнових цінностей. Усі форми позикового капіталу, які використовує підприємство, є фінансовими зобов'язаннями і підлягають погашенню в передбачені терміни</p>
2. За цілями використання	<p>1. Виробничий капітал характеризує засоби підприємства, які інвестовані в його операційні активи для здійснення виробничо-збутової діяльності.</p> <p>2. Позиковий капітал є тією його частиною, яка використовується у процесі інвестування в грошові інструменти (короткострокові та довгострокові депозитні вклади в комерційних банках), а також боргові фондові інструменти (облігації, депозитні сертифікати, векселі тощо).</p> <p>3. Спекулятивний капітал характеризує ту частину, яка використовується у процесі здійснення спекулятивних фінансових операцій (основані на різниці в цінах)</p>
3. За формами інвестування	<p>1. Капітал у фінансовій формі. 2. Капітал у матеріальній формі. 3. Капітал у нематеріальній формі.</p> <p>Капітал у цих трьох формах використовується для формування статутного фонду підприємства. Інвестування капіталу в даних формах дозволено законодавством при створенні нових підприємств, збільшенні обсягу їх статутних фондів</p>
4. За об'єктом інвестування	<p>1. Основний капітал характеризує ту частину капіталу, яку використовує підприємство, тобто яка інвестована в усі види його позаоборотних активів (але тільки в основні засоби, як це часто трактується в літературі).</p> <p>2. Оборотний капітал характеризує ту його частину, яка інвестована в усі види його оборотних активів</p>
5. За формами знаходження у процесі кругообігу	<p>1. Капітал у грошовій формі. 2. Капітал у виробничій формі. 3. Капітал у товарній формі.</p> <p>Характеристика даних форм капіталу підприємства розглядається в циклі кругообігу капіталу підприємства</p>
6. За формами власності	<p>1. Приватний капітал. 2. Державний капітал.</p> <p>Дані види капіталу інвестуються в підприємства під час формування його статутного фонду</p>

Продовження табл. 7.2

1	2
7. За організаційно-правовими формами діяльності	1. Акціонерний капітал – капітал підприємств, створених у формі акціонерних товариств. 2. Пайовий капітал – капітал партнерських підприємств-товариств з обмеженою відповідальністю, командитних товариств тощо. 3. Індивідуальний капітал – капітал індивідуальних підприємств
8. За характером використання в господарському процесі	1. Працюючий капітал характеризує ту його частину, яка бере безпосередню участь у формуванні доходів і забезпеченні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. 2. Непрацюючий (мертвий) капітал характеризує ту його частину, яка інвестована в активи, а вони не беруть безпосередньої участі в здійсненні різних видів господарської діяльності підприємства і формуванні його доходів. Прикладом такого виду капіталу є засоби підприємства, які інвестовані у приміщення та устаткування, що не використовуються; у виробничі запаси для продукції, яка знята з виробництва; у готову продукцію, на яку повністю немає попиту
9. За характером використання власниками	1. Споживчий капітал після його розподілу на цілі споживання втрачає функції капіталу (це виплати дивідендів, відсотків, задоволення соціальних потреб персоналу тощо). 2. Накопичуваний капітал характеризує різні форми його приросту в процесі капіталізації прибутку, дивідендних виплат тощо
10. За джерелами залучення	1. Національний (вітчизняний) капітал. 2. Іноземний капітал
11. Відповідно до правових норм функціонування	1. Легальний капітал. 2. «Тіньовий» капітал. У сучасних умовах економічного розвитку країни «тіньовий» капітал є своєрідною реакцією підприємців на встановлені державою жорсткі «правила гри» в економіці, у першу чергу, на невикорядано високий рівень оподаткування підприємницької діяльності

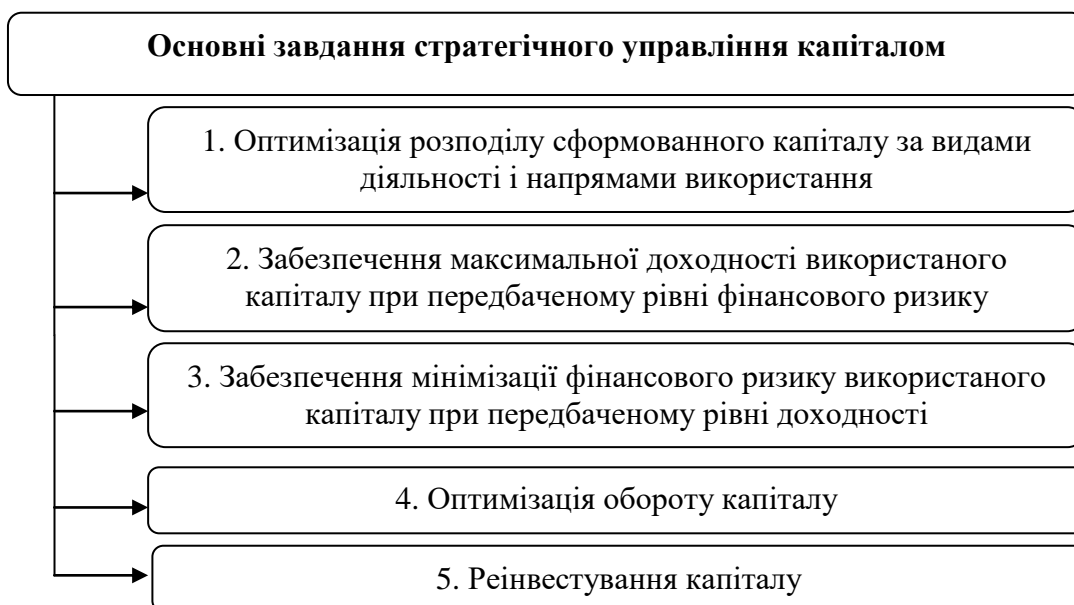


Рис.7.1. Основні завдання стратегічного управління капіталом

Охарактеризуємо кожне з наведених завдань.

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

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

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

П'яте завдання досягається за рахунок забезпечення реінвестування капіталу, сума якого має зростати в кожному наступному операційному циклі порівняно з минулим.

Ці завдання стратегічного управління капіталом підприємства тісно пов'язані між собою.

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

Основною метою формування капіталу підприємства є задоволення потреби у придбанні необхідних активів і оптимізації його структури з позицій забезпечення умов ефективного його використання. Таким чином, з оглядом на цю мету, процес формування капіталу підприємства базується на основі таких принципів (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Принципи стратегічного управління структурою капіталу

Ефективне стратегічне управління капіталом підприємства забезпечується реалізацією принципів, сутність яких відображена в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Принципи формування капіталу підприємства

Основні принципи	Обґрунтування принципів
1	2
1. Врахування перспектив розвитку господарської діяльності підприємства	Процес формування обсягу і структури капіталу підпорядкований завданням, які забезпечують його господарську діяльність не тільки на початковій стадії функціонування підприємства, але і в найближчій перспективі. Забезпечення перспективності формування капіталу підприємства досягається шляхом включення всіх розрахунків, які пов'язані з його формуванням, у бізнес-план проекту створення нового підприємства

Продовження табл. 7.3

1	2
<p>2. Забезпечення відповідності обсягу капіталу, який залучається, до обсягу активів підприємства, що формуються</p>	<p>Загальна потреба в капіталі підприємства базується на його потребі в оборотних і позаоборотних активах. Ця загальна потреба в капіталі, який необхідний для створення нового підприємства, включає дві групи майбутніх витрат: 1. Передстартові витрати. 2. Стартовий капітал.</p> <p>Передстартові витрати призначені для створення нового підприємства – це відносно невеликі суми фінансових засобів, які необхідні для розроблення бізнес-плану і фінансування, що пов'язане із цим дослідженням. Дані витрати мають разовий характер, хоч і потребують відповідних витрат капіталу, в складі загальної потреби в ньому займають незначну частину. Стартовий капітал призначений для безпосереднього формування активів нового підприємства. Наступне нарощування капіталу розглядається як форма розширення діяльності підприємства і пов'язане з формуванням додаткових фінансових ресурсів. Для визначення загальної потреби в капіталі з метою створення нового підприємства використовують, як правило, два основних методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> · прямиий метод розрахунку; · непрямиий метод розрахунку. <p>Прямиий метод розрахунку загальної потреби в капіталі базується на визначенні необхідної суми активів, які дозволяють новому підприємству розпочати господарську діяльність. Даний метод розрахунку виходить з алгоритму: загальна сума активів дорівнює загальній сумі капіталу, що інвестується. Розрахунок потреби в активах для підприємства, що створюється, здійснюється в трьох варіантах: · мінімально необхідна сума активів; · необхідна сума активів, що забезпечує достатні розміри страхових запасів з окремих його видів; · максимально необхідна сума активів.</p> <p>Такий розрахунок дозволяє диференціювати загальну потребу в капіталі від мінімальної до максимальної меж. Непрямиий метод розрахунку загальної потреби в капіталі базується на використанні показника «капіталоемність продукції». Даний показник дає уявлення щодо розміру капіталу, який використовується, із розрахунку на одиницю виробленої (реалізованої) продукції. Він розраховується в розрізі галузей економіки шляхом ділення загальної суми капіталу, що використовується (власного і залученого), на загальний обсяг виробленої (реалізованої) продукції. При цьому загальна сума капіталу, що використовується, визначається як середня в даному періоді. Даний метод дає лише приблизну оцінку потреби в капіталі, оскільки показник середньогалузевої капіталомісткості продукції суттєво коливається в розрізі підприємств під впливом окремих факторів. Основними із таких факторів є: розмір підприємства; прогресивність технології, яка використовується; прогресивність устаткування, що використовується; ступінь фізичного зносу устаткування; рівень використання виробничої потужності на підприємстві та інші.</p>

Продовження табл. 7.3

1	2
	<p>Таким чином, враховуючи ці фактори, розрахунок загальної потреби в капіталі для створення нового підприємства на основі показника капіталомісткості продукції здійснюється за такою формулою:</p> $P_k = K_p \times O_p + P_{P_k},$ <p>де P_k – загальна потреба в капіталі для створення нового підприємства; K_p – показник капіталомісткості продукції; O_p – запланований середньорічний обсяг виробництва продукції; P_{P_k} – передстартові витрати та інші одноразові витрати капіталу</p>
<p>3. Забезпечення оптимальності структури капіталу з позицій ефективного функціонування</p>	<p>Високий кінцевий результат діяльності підприємства значною мірою залежить від структури капіталу.</p> <p>Структура капіталу – це співвідношення власних і позикових фінансових засобів, які використовує підприємство у процесі господарської діяльності. Структура капіталу впливає на рівень рентабельності активів і власного капіталу, тобто на рівень економічної та фінансової рентабельності підприємства; визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, тобто рівень основних фінансових ризиків, а також формує співвідношення ступеня прибутковості та ризику в процесі розвитку підприємства.</p> <p>Формування структури капіталу пов'язане з урахуванням особливостей частин: власного і позикового капіталу.</p> <p>Власний капітал характеризується такими особливостями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) простотою залучення, оскільки рішення, пов'язані зі збільшенням власного капіталу, приймаються власниками і менеджерами даного підприємства; 2) більш високою можливістю отримання прибутку в усіх сферах діяльності, оскільки при його використанні не потребується сплата позикового відсотка в усіх його формах; 3) забезпеченням фінансової стійкості розвитку підприємства, його платоспроможністю в довгостроковому періоді, а також зниженням ризику банкрутства. <p>Разом з тим, він має недоліки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість обсягу залучення, а отже, і можливостей суттєвого розширення операційної та інвестиційної діяльності підприємства в періоди сприятливої кон'юнктури ринку на окремих етапах його циклу. 2. Висока вартість порівняно з альтернативними позиченими джерелами формування капіталу. 3. Не використовується можливість приросту коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикових фінансових засобів, оскільки без такого залучення неможливо забезпечити перевищення коефіцієнта фінансової рентабельності діяльності підприємства над економічною.

Продовження табл. 7.3

1	2
	<p>Таким чином, підприємство, яке використовує тільки власний капітал, має найвищу фінансову стійкість. Його коефіцієнт автономії дорівнює одиниці, але обмежує темпи свого розвитку, тому що не може забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів у періоди сприятливої кон'юнктури ринку і не використовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал.</p> <p>Позиковий капітал має такі позитивні особливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достатньо широкі можливості залучення, особливо за рахунок високого кредитного рейтингу підприємства, при наявності застави чи гарантії поручителя. 2. Забезпечення підвищення фінансового потенціалу підприємства при необхідності суттєвого розширення його активів і підвищення темпів зростання обсягу його господарської діяльності. 3. Більш низька вартість порівняно із власним капіталом за рахунок забезпечення ефекту «податкового щита». 4. Можливість генерувати приріст фінансової рентабельності. <p>Використання залученого капіталу має і недоліки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання даного капіталу створює найбільш небезпечні фінансові ризики в господарській діяльності підприємства – ризик зниження фінансової стійкості і втрати платоспроможності. Рівень цих ризиків зростає пропорційно до зростання питомої ваги використання позикового капіталу. 2. Активи, які сформовані за рахунок позикового капіталу, створюють меншу норму прибутку, тому що вона зменшується на суму позикового відсотка, що виплачується в усіх його формах (відсоток за банківський кредит, лізингової ставки; тощо). 3. Велика залежність вартості позикового капіталу від коливання кон'юнктури фінансового ринку. Наприклад, за рахунок зниження середньої ставки позикового капіталу, використання на ринку отриманих кредитів стає не вигідним у зв'язку з наявністю більш дешевих альтернативних джерел кредитних ресурсів. 4. Складність процедури залучення, особливо у великих розмірах, тому що надання кредитних ресурсів залежить від рішень інших господарських суб'єктів. Гарантії страхових компаній, банків або інших господарських суб'єктів надаються, як правило, на платній основі. Таким чином, підприємство, яке використовує позиковий капітал, має більш високий фінансовий потенціал розвитку і можливості приросту фінансової рентабельності, але при цьому більшою мірою наявний фінансовий ризик і загроза банкрутства
<p>4. Забезпечення мінімізації витрат щодо формування капіталу з різних джерел</p>	<p>Така мінімізація здійснюється у процесі стратегічного управління вартістю капіталу, механізм якого буде розглянуто у наступних темах</p>

Продовження табл. 7.3

1	2
5. Забезпечення високоефективного використання капіталу в процесі господарської діяльності	Реалізація даного принципу забезпечується шляхом максимізації показника рентабельності власного капіталу за прийнятним для підприємства рівнем фінансового ризику
6. Формування комплексних системних управлінських рішень	Всі управлінські рішення у сфері забезпечення ефективного використання капіталу і організації його обороту пов'язані і здійснюють вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому стратегічне управління капіталом розглядається як комплексна система, яка забезпечує розроблення взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на загальну результативність діяльності підприємства
7. Значний рівень динамічності змін	Зміни в системі стратегічного управління капіталом пов'язані із суттєвими змінами у зовнішньому середовищі підприємства та змінами у внутрішній структурі. Система стратегічного управління капіталом підприємства має динамічно трансформуватись із врахуванням змін факторів зовнішнього середовища, економічного потенціалу підприємства, організаційної структури, фінансового стану та ін.
8. Багатоаспектність підходів	Мета визначення найбільш оптимальних підходів підприємства до розроблення стратегічних управлінських рішень
9. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства	Стратегічні цілі розвитку підприємства не повинні вступати в протиріччя з місією підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, з формуванням та використанням капіталу та ін.
10. Забезпечення інтегрованості	Забезпечення інтегрованості із системою управління підприємством, що пов'язано з усіма сферами діяльності підприємства

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

7.2. Функції стратегічного управління капіталом

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

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

На рис. 7.3 подано систему формування основних функцій стратегічного управління капіталом підприємства.

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

Систематизована реалізація функцій управління щодо такого об'єкта управління, як капітал, подана в табл. 7.4.

У групі функцій стратегічного управління капіталом як управлінської системи вирішуються такі завдання:

1. Розроблення стратегії використання капіталу підприємства.

2. Створення ефективних інформаційних систем управління капіталом, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень.

3. Здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства, пов'язаної з використанням капіталу.

4. Здійснення планування показників використання капіталу. Реалізація цієї функції пов'язана з розробленням системи поточних планів і оперативних бюджетів за всіма основними напрямками і формами використання капіталу підприємств. Основою такого планування є розроблена стратегія використання капіталу, яка вимагає конкретизації на кожному етапі розвитку підприємства.

5. Розроблення системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень у сфері використання капіталу.

6. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері використання капіталу.

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

- управління капіталом в операційній діяльності підприємства;

- управління капіталом в інвестиційній діяльності підприємства;

- управління рухом використаного капіталу в процесі його обороту;

- управління фінансовими ризиками, пов'язаними з використанням капіталу.



Рис. 7.3. Система формування основних функцій стратегічного управління капіталом підприємства

Таблиця 7.4

Реалізація функцій щодо управління капіталом

Функція	Реалізація функцій щодо управління капіталом
1	2
1. Планова	Реалізується в системі фінансового планування та бюджетування, передбачає формування прогнозного звіту про використання капіталу, прогнозування і планування джерел фінансування підприємства. При використанні системи збалансованих показників встановлюється цілий ряд показників, що характеризують капітал, може здійснюватися плановими, фінансовими службами, службою управлінського обліку

1	2
2. Облікова	Реалізується в обліковій системі і передбачає формування інформаційного забезпечення управління капіталом на основі організації збору, реєстрації та узагальнення інформації в грошовому вираженні про майно, зобов'язання організації і їхній рух шляхом суцільного, безперервного і документального обліку всіх господарських операцій
3. Контрольно-аналітична	Реалізується за допомогою контролю за процесами формування, використання капіталу із застосуванням аналітичних процедур, що дозволяють оцінити ефективність процесу управління капіталом, за допомогою аналізу динаміки і структури, власного, позикового, позаоборотного та оборотного капіталу, а також фінансових коефіцієнтів і процесу створення доданої вартості
4. Мотиваційна	Передбачає регулювання реалізації використовуваних при управлінні капіталом підходів. Реалізується за допомогою дивідендної політики, а також створення дієвої системи оплати і стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень у сфері формування капіталу на підставі положень про оплату праці та преміювання. Може бути реалізована з використанням системи збалансованих показників
5. Організаційна	Реалізується за допомогою розроблення документів корпоративного управління, наприклад, положення про дивідендну політику, бюджетні регламенти, форм управлінської звітності і т. д.

7.3. Значення стратегічного управління капіталом у системі розвитку підприємства

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

1. Ринковий механізм управління діяльністю підприємства, пов'язаної з використанням капіталу. Цей механізм формується у

сфері ринку капіталу в розрізі окремих його видів і сегментів, де важливе значення має попит і пропозиція, рівень цін, напрями інвестування, прибутковість капіталу та ін.

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

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

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

Ефективний механізм управління використанням капіталу дає змогу в повному обсязі реалізувати мету і задачі підприємства, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

Управління капіталом підприємства, як і весь процес управління, в залежності від термінів має два напрями: стратегію і тактику управління, що тісно пов'язані між собою (рис.7.4).

Рис. 7.4. Сфери тактичного та стратегічного управління капіталом підприємства

Залежно від бажання підприємства отримувати відповідний рівень доходу, базові стратегії управління капіталом підприємства поділяються на види:

- консервативна, що має на меті дохідність вищу, ніж за банківськими депозитами за значно меншими ризиками, ніж на ринку акцій;

- збалансована, що має на меті отримання середньоринкової дохідності за найбільш ліквідними акціями, але з меншим ризиком;

- індексна, що має на меті інвестиційний дохід з портфеля цінних паперів, сформованого на основі індексу.

Напрями управління капіталом підприємства поділяються на такі:

- управління власним капіталом (полягає у визначенні та реалізації політики щодо формування власного капіталу за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел);

- управління залученим капіталом (полягає у визначенні та реалізації політики щодо збільшення капіталу підприємства за рахунок таких внутрішніх джерел, як додаткові внески учасників (засновників), випуск акцій тощо);

- управління позиковим капіталом (полягає у визначенні та реалізації політики щодо збільшення капіталу підприємства за рахунок таких зовнішніх джерел, як банківський кредит, товарний (некомерційний) кредит, емісія облігацій тощо).

Налагоджений механізм управління капіталом передбачає:

- чітку постановку цілей і завдань управління капіталом, а також контроль за їх дотриманням у плановому періоді;

- удосконалення методики визначення й аналізу ефективності використання усіх видів капіталу; розроблення напрямків оптимізації процесу управління капіталом, а також їхнього аналізу і запровадження;

- розроблення методики оперативного управління високоліквідними обіговими активами; розроблення загальної стратегії управління капіталом;

- використання у процесі управління економічних методів і моделей, зокрема під час аналізу і планування;

- орієнтацію на використання внутрішніх важелів впливу на процес управління капіталом.

Ще одним важливим напрямом управління капіталом підприємства є оптимізація структури капіталу, яку зазвичай виконують у три етапи:

- дослідження існуючої структури капіталу та визначення його структурного впливу на ефективність функціонування підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів управління структурою капіталу, їх комплементарності та когерентності;
- формування комплексних шляхів оптимізації структури капіталу.

Організаційно-економічний механізм ефективного управління капіталом підприємства має забезпечувати досягнення стратегічної мети через моделювання оптимальних пропорцій розвитку підприємства в конкретних умовах функціонування ринкових відносин.

Для вдосконалення організаційно-економічного механізму потрібно розробити загальну стратегію управління капіталом підприємства. Розроблення методології управління капіталом має ґрунтуватися на науково обґрунтованих принципах і правилах поведінки, що виражають динамічність і сприйнятливість до мінливих умов, спланованих результатів виробничо-господарської діяльності та інтегрованість із загальною системою управління підприємством.

Під час розроблення фінансової політики підприємства потрібно вибрати таку структуру капіталу, яка за найнижчої вартості капіталу дасть змогу збільшити ринкову вартість економічної одиниці. Оптимальною є така структура капіталу, яка дасть можливість звести до мінімуму середньозважену вартість капіталу і, водночас, підтримати кредитну репутацію підприємства на рівні, який сприяє залученню нових капіталів на прийнятних умовах.

Результатом управління капіталом має бути розроблена підприємством на основі власного досвіду із врахуванням теоретичних узагальнень, наведених в економічній літературі, система показників стану і використання капіталу, наприклад: співвідношення власного, позикового і залученого капіталу; норматив власного оборотного капіталу; плече фінансового важеля (фінансовий леверидж) тощо.

Виходячи із вище зазначеного: формування концептуальних засад управління капіталом підприємства має ґрунтуватись насамперед на закономірностях його обігу, типології стратегій управління та системі тактичного управління. Закономірності обігу капіталу підприємства визначають: мінімально необхідний обсяг його фінансування; нормативи розподілу за групами активів, що залежать від технологій виробництва та практики реалізації продукції, товарів, послуг; частково – швидкість обігу тощо. Обраний тип стратегії управління капіталом є основою процесів оптимізації його структури, суттєво впливає на стійкість та гнучкість підприємства, тривалість ділового циклу, тривалість стадій життєвого циклу, довгострокові тенденції вартості капіталу та ін. Система тактичного управління капіталом обумовлює поточну фінансову ефективність його використання, поточну фінансову стійкість підприємства, можливості мінімізації ризиків діяльності та, врешті-решт, специфіку руху грошових потоків підприємства.

Для того щоб управляти капіталом підприємства у ринкових умовах на високому рівні та отримувати з процесу виробництва найбільшу користь, необхідно використовувати різні економічні оптимізаційні моделі. Тому, якщо керівництво сучасних підприємств бажає вивести їх господарську діяльність на конкурентоздатний рівень, адже тільки так можна залишитися на плаву та отримувати винагороду за свою працю у вигляді прибутку, йому належить більш ретельно ставитися до капіталу підприємства, стежити за його формуванням та використанням і способами покращення управління ним.

7.4. Шляхи підвищення ефективності використання капіталу

Підприємство є структуроутворюючим елементом сучасної ринкової економіки. Будь-якому підприємству, що веде виробничу чи іншу комерційну діяльність, необхідно мати певний капітал, що являє собою сукупність матеріальних цінностей і коштів, фінансових вкладень і витрат на придбання прав і привілеїв, необхідних для здійснення його господарської діяльності. Він є базою створення і розвитку підприємства й у

процесі функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу. Капітал посідає одне з головних місць у системі соціально-економічних та політичних відносин суспільства.

Особливу увагу заслуговують питання управління капіталом підприємства як основного осередку економічної системи, в процесі функціонування якого здійснюється процес кругообігу капіталу: його залучення, розміщення та використання.

Динамізм, невизначеність, складність економічного середовища та процесів, що в ньому відбуваються, вимагають перегляду не лише сутності та змісту капіталу як економічної категорії, а й концептуальних засад управління ним.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою характеризується показниками ефективності використання капіталу.

Тому питання підвищення ефективності використання капіталу є актуальним як для підприємств, так і для держави в цілому. Забезпечення ефективної діяльності та прибутковості підприємства є основними завданнями капіталу. Окрім цього, капітал підприємства забезпечує виконання основних його функцій та завдань. Для успішного здійснення своєї діяльності підприємства мають бути достатньо забезпеченими фінансовими ресурсами.

Оскільки стан і ефективність використання капіталу підприємства характеризується, окрім прямих показників фінансової звітності, рядом відносних коефіцієнтів, таких як оборотність активів, рентабельність, фондоддача, фондомісткість, рентабельність, то методами підвищення ефективності використання капіталу на підприємстві служать методи, що підвищують ці показники на підприємстві. Для того щоб ліквідувати виявлені проблеми, необхідно: прискорити оборотність капіталу, запровадити систему фінансового планування, оптимізувати структуру капіталу, покращити процеси управління майном, здійснити заходи щодо покращення контролю фінансової діяльності.

Основні напрями прискорення оборотності капіталу і підвищення ефективності його використання:

- скорочення тривалості виробничого циклу за рахунок інтенсифікації виробництва (використання нових технологій,

механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня продуктивності праці, більш повне використання виробничих потужностей підприємства, трудових і матеріальних ресурсів тощо);

- поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення з метою безперервного забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та скорочення часу перебування капіталу в запасах;

- скорочення часу перебування коштів у дебіторській заборгованості;

- підвищення рівня маркетингових досліджень, направлених на прискорення просування товарів від виробника до споживача (включаючи вивчення ринку, вдосконалення товару і форм його просування до споживача, формування правильної цінової політики, організацію ефективної реклами тощо).

Перелічені заходи дадуть змогу отримувати більше коштів від реалізації продукції за рахунок зменшення періоду оборотності капіталу.

На прийняття рішень щодо управління структурою капіталу впливають як фактори зовнішнього середовища, так і внутрішні характеристики підприємства і підходи власників та менеджерів (одне товариство вибирає метод збільшення капіталу через емісію акцій, інше – вибирає політику внутрішнього фінансування, мобілізуючи резерви і реінвестуючи більшу частину прибутку, і т. д.). Певний вплив на прийняття рішень, пов'язаних із формуванням капіталу, має структура власності товариства (зовнішні і внутрішні власники), фінансова інфраструктура (ступінь розвинутості фондового ринку), правова система (захищеність інвесторів, законодавча база про банкрутство).

Слід зазначити, що розробляючи й застосовуючи ефективну політику щодо стратегічного управління капіталом, підприємство створює об'єктивно кращі умови для його функціонування та використання.

Стратегічне управління капіталом та підвищення ефективності використання капіталу будь-якого підприємства здійснюється *шляхом розроблення та втілення фінансової політики.*

Фінансова політика як складова частина економічної політики покликана розв'язувати задачі пошуку, концентрації, акумулювання фінансових ресурсів та їх розподілу за відповідними напрямками розвитку підприємства. Загальний напрям фінансової політики має орієнтуватися на підвищення економічної ефективності й мати на меті зростання обсягу і ефективності використання фінансових ресурсів. Про дієвість фінансової політики свідчить зростання рентабельності капіталу, зростання ринкового курсу акцій підприємства.

Ефективне управління капіталом підприємства досягається в результаті вибору та здійснення фінансової політики, яка характеризується кількома етапами.

На першому етапі аналізується загальний обсяг формування капіталу, темпи його зміни порівняно з базисним і попереднім періодами, відповідність обсягу капіталу розміру необоротних і оборотних активів, динаміка питомої ваги капіталу у сукупному капіталі підприємства. На цьому етапі необхідно вивчити зіставлення темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації, капіталу та активів за декілька років, причому прибуток має збільшуватися більшими темпами, ніж інші показники. А це означає, що витрати виробництва мають зменшуватись, виручка від реалізації – зростати, а капітал і активи підприємства використовуватись більш ефективно за рахунок прискорення їх оборотності. Після цього вивчається питання про достатність засобів і визначається рівень самофінансування підприємства в динаміці.

На другому етапі визначається загальна потреба у капіталі підприємства для фінансування необоротних та оборотних активів. Установлюються розміри приросту капіталу порівняно зі звітним періодом. Розрахована загальна потреба має охоплювати необхідну суму капіталу, сформованого як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

На третьому етапі здійснюється оцінка вартості залучення капіталу з різних джерел. Така оцінка проводиться в розрізі основних елементів капіталу, сформованого за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел, і робиться висновок про доцільність їхнього залучення у плановому періоді.

На четвертому етапі аналізується забезпечення максимального обсягу залучення капіталу за рахунок внутрішніх джерел. Основним внутрішнім джерелом формування капіталу підприємства є амортизація та сума чистого прибутку. Таким чином, у першу чергу необхідно у процесі планування цих показників передбачити можливості їх зростання за рахунок різних резервів.

Метод прискореної амортизації активної частини основних засобів збільшує можливості формування капіталу. Проте слід мати на увазі, що зростання суми амортизаційних відрахувань у процесі проведення прискореної амортизації окремих видів основних засобів призводить до відповідного зменшення суми прибутку. Тому при вишукуванні резервів збільшення капіталу за рахунок внутрішніх джерел варто виходити з необхідності максимізації як амортизаційних відрахувань, так і чистого прибутку:

$$AB + ЧП \rightarrow \sum K_{max} , \quad (7.1)$$

де AB і $ЧП$ - прогнозний розмір амортизаційних відрахувань та чистого прибутку;

$\sum BK_{max}$ - максимальна сума капіталу, сформованого за рахунок внутрішніх джерел.

На п'ятому етапі аналізується забезпечення необхідного обсягу залучення капіталу із зовнішніх джерел. Обсяг залучення капіталу із зовнішніх джерел має забезпечити ту його частину, що не вдалося сформувати за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Потребу в залученні капіталу за рахунок зовнішніх джерел можна розрахувати за формулою:

$$K_{зовн} = P_k - K_{внут} , \quad (7.2)$$

де $K_{зовн}$ - потреба у залученні капіталу за рахунок зовнішніх джерел;

P_k - загальна потреба у капіталі підприємства у запланованому періоді;

$K_{внут}$ - сума капіталу, запланованого до залучення за рахунок внутрішніх джерел підприємства.

На шостому етапі здійснюється оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел коштів, які залучаються для формування капіталу підприємства. Основою даної оптимізації є забезпечення зберігання управління підприємством початковими фундаторами. Збільшення додаткового капіталу за рахунок сторонніх інвесторів може призвести до втрати такого управління. Основним критерієм такої оптимізації може бути коефіцієнт рівня фінансування підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх коштів. Цей показник може визначатися за формулою:

$$K_{\text{рфп}} = \frac{OK_{\text{пп}}}{\Delta A + ПС} \cdot 100 \% , \quad (7.3)$$

де $OK_{\text{пп}}$ – обсяг формування капіталу у плановому періоді;
 ΔA – плановий приріст активів підприємства, грош. од.;
 $ПС$ – плановий обсяг споживання чистого прибутку, грош. од.

На сьомому етапі здійснюється розроблення і прийняття рішень щодо залучення відповідних обсягів капіталу із внутрішніх і зовнішніх джерел для формування капіталу підприємства.

Ефективність розробленої політики формування капіталу можна оцінити за допомогою коефіцієнта економічного зростання:

$$K_{\text{ез}} = \frac{ЧП - \sum D}{\overline{ВК}} \cdot 100 \% , \quad (7.4)$$

де $K_{\text{ез}}$ - коефіцієнт стійкого економічного зростання;
 $\sum D$ - сума дивідендів, виплачувана акціонерам;
 $\overline{ВК}$ - середньорічна вартість капіталу;
 $ЧП - \sum D$ - реінвестований чистий прибуток.

Успішна реалізація розробленої політики формування капіталу пов'язана з вирішенням таких основних завдань:

-забезпеченням максимізації дохідності та прибутку підприємства з урахуванням допустимого рівня фінансового ризику;

-формуванням ефективної дивідендної політики;

-здійсненням додаткової емісії акцій;

-формування раціональної структури використання чистого прибутку на виплату дивідендів і розвиток виробництва.

Управління капіталом пов'язане не тільки із забезпеченням ефективного використання вже накопичених його частин, але і з формуванням фінансових ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства.

7.5. Показники ефективності й результативності використання капіталу на підприємстві

Бізнес у будь-якій сфері діяльності починається з певної суми готівки, за рахунок якої придбавається необхідна кількість ресурсів, організовується процес виробництва і збут продукції. Капітал у процесі свого руху проходить послідовно три стадії кругообігу: заготівельну, виробничу і збутову.

На першій стадії підприємство придбаває необхідні основні фонди, виробничі запаси, на другій - частина засобів у формі запасів надходить у виробництво, а частину використовують на оплату праці працівників, виплату податків, платежів із соціального страхування та інші витрати. Закінчується вона випуском готової продукції. На третій стадії готову продукцію реалізують, і на рахунок підприємства надходять кошти, причому, як правило, більші від початкової суми на величину отриманого від бізнесу прибутку. Отже, чим швидше капітал зробить кругообіг, тим більше підприємство одержить і реалізує продукції при одній і тій самій сумі капіталу за певний період. Затримка руху засобів на будь-якій стадії призводить до уповільнення оборотності капіталу, потребує додаткового вкладення коштів і може викликати значне погіршення фінансового стану підприємства.

Важливою складовою частиною механізму управління використанням капіталу підприємства є системи і методи його аналізу. Аналіз використання капіталу підприємства являє собою

процес дослідження основних результативних показників ефективності його функціонування на підприємстві з метою виявлення резервів подальшого підвищення цієї ефективності.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою. У процесі використання цієї системи аналізу визначаються різні відносні показники, що характеризують результативність використання капіталу підприємства. У системі дослідження ефективності використання капіталу найбільш поширені такі групи аналітичних фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки рентабельності капіталу; коефіцієнти оцінки капіталовіддачі і коефіцієнти оцінки оборотності капіталу.

1. Коефіцієнти оцінки рентабельності капіталу характеризують його здатність генерувати необхідний прибуток у процесі господарської діяльності підприємства і визначають загальну ефективність його використання. Для проведення такої оцінки використовуються такі основні показники:

а) коефіцієнт рентабельності всього використовованого капіталу або коефіцієнт економічної рентабельності (P_k). Він характеризує рівень чистого прибутку, що генерується сукупним обсягом використовованого капіталу підприємства. Розрахунок цього показника здійснюється за такою формулою:

$$P_k = \frac{ЧП_0}{K}, \quad (7.5)$$

де $ЧП_0$ - загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від усіх видів господарської діяльності, в розглянутому періоді;

K - середня сума всього використовованого капіталу підприємства в розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна);

б) коефіцієнт рентабельності власного капіталу або коефіцієнт фінансової рентабельності ($P_{ск}$). Він характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Для розрахунку цього показника використовується формула:

$$P_{ск} = \frac{ЧП_0}{СК}, \quad (7.6)$$

де $ЧП_0$ - загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від усіх видів господарської діяльності в розглянутому періоді;

$СК$ - середня сума власного капіталу підприємства в розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна);

в) *коефіцієнт рентабельності всього основного капіталу* ($P_{ок}$). Він характеризує ефективність використання всього основного капіталу підприємства, вкладеного в його необоротні активи. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$P_{ок} = \frac{ЧП_0}{ОСК}, \quad (7.7)$$

де $ЧП_0$ - загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від усіх видів господарської діяльності в розглянутому періоді;

$ОСК$ - середня сума всього використововуваного основного капіталу підприємства в розглянутому періоді (розрахованому як середня хронологічна);

г) *коефіцієнт рентабельності операційного основного капіталу* ($РООк$). Цей показник дає уявлення про ефективність використання основного капіталу підприємства, задіяного в операційній діяльності (вкладеного в його операційні необоротні активи). Для розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності операційного основного капіталу} = \frac{\text{Сума чистого прибутку підприємства від реалізації продукції}}{\text{Середня сума використововуваного операційного основного капіталу підприємства у розглянутому періоді}}; \quad (7.8)$$

д) *коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу*. Він характеризує рівень прибутковості, використання підприємством оборотного капіталу. При розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу} = \frac{\text{Сума чистого прибутку підприємства від реалізації продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума використовуваного оборотного капіталу підприємства у розглянутому періоді}}; \quad (7.9)$$

е) коефіцієнт рентабельності капіталу, що використовується в операційній діяльності підприємства, $R_{\text{од}}$. Цей показник дає уявлення про рівень генерування прибутку усім капіталом, використовуваним підприємством в операційному процесі. Він може бути визначений за формулою:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу, що використовується в операційній діяльності підприємства} = \frac{\text{Сума чистого прибутку підприємства від реалізації продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума використовуваного операційного основного капіталу підприємства у розглянутому періоді}}; \quad (7.10)$$

ж) коефіцієнт рентабельності капіталу, що використовується в інвестиційній діяльності підприємства, $R_{\text{ід}}$. Він характеризує прибутковість використання капіталу в інвестиційному процесі. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу, що використовується в інвестиційній діяльності підприємства} = \frac{\text{Сума чистого прибутку, отримана від усіх видів інвестиційної діяльності підприємства у розглянутому періоді}}{\text{Середня сума капіталу підприємства, що використовується в інвестиційному процесі в аналізованому періоді}}; \quad (7.11)$$

и) коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, $R_{\text{пк}}$. Він характеризує рівень прибутковості позикового капіталу, використовуваного в конкретних видах діяльності або господарських операціях. При розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу} = \frac{\text{Сума чистого прибутку, отриманого за рахунок використання позикового капіталу в окремих видах діяльності або господарських операціях}}{\text{Середня сума позикового капіталу, залученого підприємством для здійснення окремих видів діяльності або окремих видів господарських операцій}}. \quad (7.12)$$

2. Коефіцієнти оцінки капіталовіддачі характеризують продуктивність (продукт капіталу) окремих видів і всієї сукупності капіталу, задіяного в операційній діяльності підприємства. Для проведення такої оцінки використовуються такі основні показники:

а) *коефіцієнт загальної капіталовіддачі, КК*. Він характеризує обсяг реалізованої (виробленої) продукції, що припадає на одиницю капіталу, використовуваного в операційному процесі. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{Коефіцієнт загальної капіталовіддачі} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації (виробництва) продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума використовуваного операційного основного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}; \quad (7.13)$$

б) *коефіцієнт капіталовіддачі власного капіталу (ККС)*. Він характеризує обсяг реалізованої (виробленої) продукції, що припадає на одиницю власного капіталу, задіяного в операційній діяльності підприємства. Для розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Коефіцієнт капіталовіддачі власного капіталу} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації (виробництва) продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума власного капіталу підприємства, задіяного в його операційній діяльності у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}; \quad (7.14)$$

в) *коефіцієнт капіталовіддачі операційного основного капіталу, КК_{ос}*. Він характеризує обсяг реалізованої (виробленої) продукції, що припадає на одиницю основного капіталу, що використовується у виробничій діяльності підприємства. При розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Коефіцієнт капіталовіддачі операційного основного капіталу} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації (виробництва) продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума використовуваного операційного основного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}; \quad (7.15)$$

г) *коефіцієнт капіталовіддачі оборотного капіталу (КК_{об})*. Він характеризує обсяг реалізованої (виробленої) продукції, що

припадає на одиницю оборотного капіталу підприємства. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{Коефіцієнт капіталовіддачі оборотного капіталу} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації (виробництва) продукції в аналізованому періоді}}{\text{Середня сума використовуваного оборотного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}} \quad (7.16)$$

3. Коефіцієнти оцінки оборотності капіталу характеризують, наскільки швидко використовуваний підприємством капітал у цілому і окремі його елементи обертаються в процесі його господарської діяльності. Для оцінки оборотності капіталу підприємства використовуються такі основні показники:

а) *період обороту всього використовуваного капіталу підприємства в днях*, $ПО_K$. Цей показник визначається за формулою:

$$\text{Період обороту всього використовуваного капіталу підприємства в днях} = \frac{\text{Середня сума використовуваного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Ододенний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.17)$$

б) *період обороту капіталу, що використовується в операційній діяльності підприємства*, $ПО_{од}$. Для розрахунку цього показника використовується формула:

$$\text{Період обороту капіталу, що використовується в операційній діяльності підприємства} = \frac{\text{Середня сума використовуваного операційного основного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Ододенний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.18)$$

в) *період обороту оборотного капіталу*, $ПО_{об}$. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{Період обороту оборотного капіталу} = \frac{\text{Середня сума використовуваного оборотного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Ододенний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.19)$$

г) *період обороту власного капіталу в днях, $ПО_{ск}$* . Для обчислення цього показника використовується формула:

$$\text{Період обороту власного капіталу в днях} = \frac{\text{Середня сума використовуваного капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Одноденний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.20)$$

д) *період обороту залученого позикового капіталу в днях, $ПО_{зк}$* . Цей показник розраховується за такою формулою:

$$\text{Період обороту залученого позикового капіталу в днях} = \frac{\text{Середня сума залученого позикового капіталу підприємства у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Одноденний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.21)$$

е) *період обороту залученого фінансового (банківського) кредиту в днях, $ПО_{фк}$* . Цей показник визначається за формулою:

$$\text{Період обороту залученого фінансового (банківського) кредиту в днях} = \frac{\text{Середня сума привабливого фінансового (банківського) кредиту у розглянутому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Одноденний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.22)$$

ж) *період обороту залученого короткострокового банківського кредиту в днях, ($ПО_{кбк}$)*. Цей показник розраховується за формулою:

$$\text{Період обороту залученого короткострокового банківського кредиту в днях} = \frac{\text{Середня сума залученого короткострокового банківського кредиту в аналізованому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Одноденний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}; \quad (7.23)$$

и) *період обороту залученого товарного (комерційного) кредиту в днях ($ПО_{тк}$)*. Цей показник розраховується за такою формулою:

$$\text{Період обороту залученого товарного (комерційного) кредиту в днях} = \frac{\text{Середня сума залученого товарного (комерційного) кредиту в аналізованому періоді (розрахована як середня хронологічна)}}{\text{Одноденний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді}}. \quad (7.24)$$

Інтегральний фінансовий аналіз дає змогу отримати найбільш поглиблену (багатофакторну) оцінку умов формування окремих агрегованих фінансових показників. В управлінні використанням капіталу найбільш поширені такі системи інтегрального фінансового аналізу:

1. *Дюпонівська система інтегрального аналізу ефективності використання капіталу підприємства.* Ця система фінансового аналізу, розроблена фірмою «Дюпон» (США), передбачає розкладання показника «коефіцієнт рентабельності капіталу» на ряд приватних фінансових коефіцієнтів його формування, взаємопов'язаних в єдиній системі. Принципова схема проведення такого аналізу наведена на рис. 7.5.

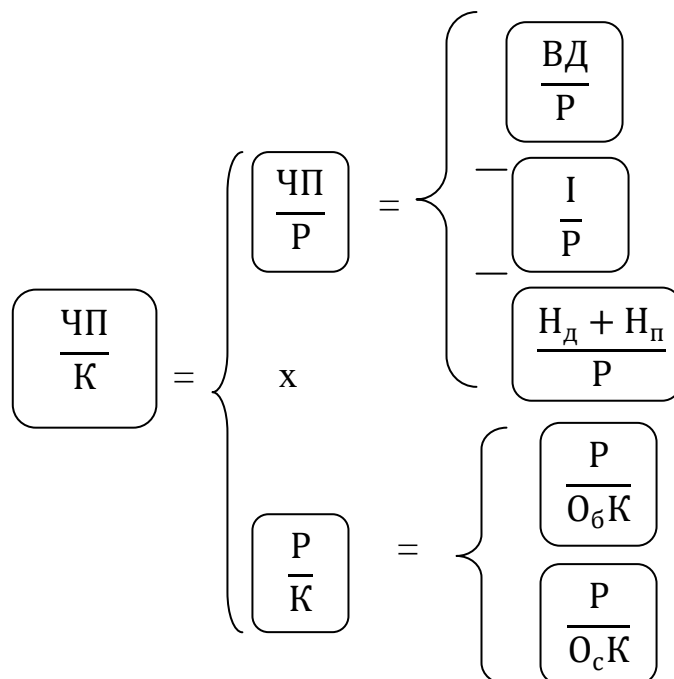


Рис. 7.5. Схема аналізу використання капіталу за методикою корпорації Дюпон

Умовні позначення:

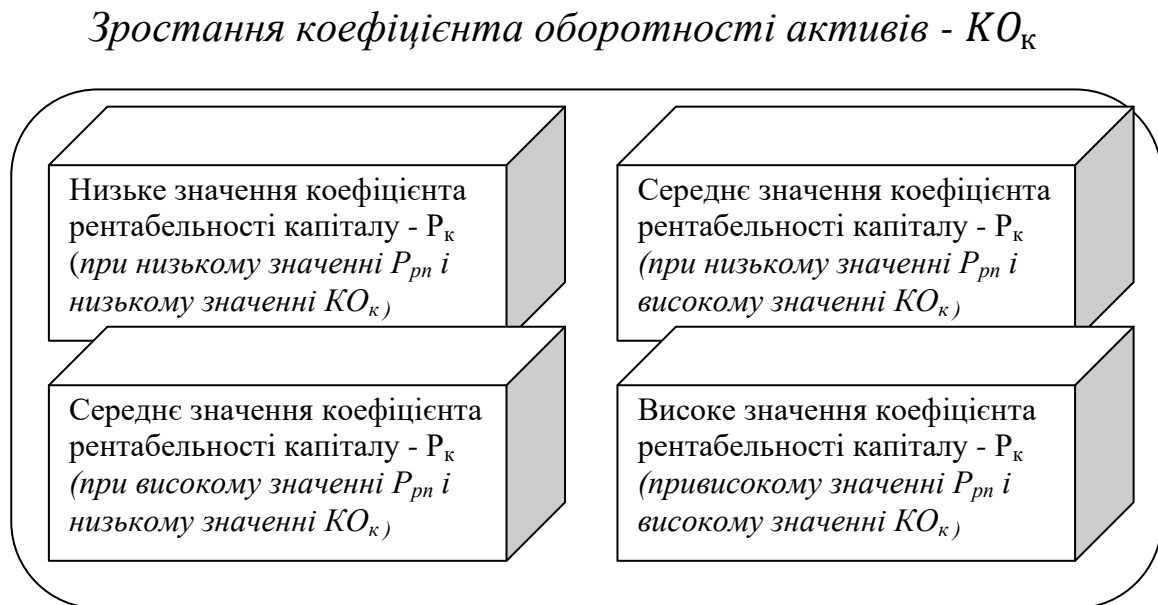
ЧП – сума чистого прибутку; *Р* – обсяг реалізації продукції; *К* – середня сума всього використовуваного капіталу; *ВД* – сума валового доходу; *I* – сума витрат; *Н_д* – сума податків, що сплачуються за рахунок доходів; *Н_п* – сума податків, що сплачуються за рахунок прибутку; *ОбК* – середня сума оборотного капіталу; *ОсК* – середня сума основного капіталу.

В основі цієї системи аналізу лежить «Модель Дюпона», відповідно до якої коефіцієнт рентабельності використовуваного капіталу підприємства являє собою добуток коефіцієнта рентабельності реалізації продукції на коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) капіталу:

$$P_k = P_{pn} \times KO_k, \quad (7.25)$$

де P_k - коефіцієнт рентабельності використовуваного капіталу;
 P_{pn} - коефіцієнт рентабельності реалізації продукції;
 KO_k - коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) капіталу, рівного за своїм кількісним значенням коефіцієнту капіталовіддачі.

Для інтерпретації результатів, отриманих при розрахунку «Моделі Дюпона», може бути використана спеціальна матриця, подана на рис.7.6.



Зростання коефіцієнта рентабельності реалізації - P_{pn}

Рис. 7.6. Матриця оцінки результату інтегрального аналізу коефіцієнта рентабельності капіталу підприємства

За допомогою зазначеної матриці можна виявити основні резерви подальшого підвищення рентабельності капіталу підприємства - збільшити рентабельність реалізації продукції; прискорити оборотність капіталу; використовувати обидва ці напрями.

2. *Система SWOT-аналізу.* Основним змістом SWOT-аналізу є дослідження характеру сильних і слабких сторін підприємства щодо можливостей використання його капіталу, а також позитивного або негативного впливу окремих зовнішніх факторів на умови його використання.

3. *Об'єктно-орієнтована система інтегрального аналізу використання капіталу підприємства.* Концепція інтегрованого об'єктно-орієнтованого аналізу базується на використанні комп'ютерної технології та спеціального пакета прикладних програм. Основою цієї концепції є представлення моделі формування рівня рентабельності власного капіталу підприємства у вигляді сукупності взаємодіючих первинних фінансових блоків, що моделюють «класи» елементів, безпосередньо формують цей показник. Користувач сам визначає систему таких блоків і класів виходячи із специфіки господарської діяльності підприємства. Після побудови моделі користувач наповнює всі блоки кількісними характеристиками відповідно до звітної інформації по підприємству.

4. *Інтегральна система портфельного аналізу.* Цей аналіз заснований на використанні «портфельної теорії», відповідно до якої рівень прибутковості портфеля фондових інструментів розглядається сукупно з рівнем ризику портфеля (система «прибуток-ризик»). Відповідно до цієї теорії можна за рахунок формування «ефективного портфеля» знизити рівень портфельного ризику і відповідно підвищити співвідношення рівня прибутковості і ризику. Процес аналізу і підбору в портфель таких цінних паперів і становить основу використання цієї інтегральної теорії.

У процесі аналізу необхідно вивчити динаміку показників рентабельності капіталу, встановити тенденції їхньої зміни, провести міжгосподарський порівняльний аналіз їхнього рівня з метою більш повного оцінювання ефективності роботи підприємства і пошуку резервів її підвищення.

Контрольні питання

1. Які види ризику пов'язані зі структурою капіталу?
2. У чому полягає ефект фінансового левериджу?
3. Які напрями дослідження передбачає стратегічна політика структури капіталу?
4. У чому полягає головна мета при розробленні стратегічної політики структури капіталу?
5. На яких засадах ґрунтується питання розв'язання завдання оптимальної структури капіталу?
6. У чому полягають особливості різновидів політики фінансування активів підприємства?
7. Яким чином можна розрахувати вартість власного капіталу?

8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Порядок формування проектованих фінансових звітів

Стратегічні рішення у діяльності підприємства приймаються на підставі проектованої фінансової звітності.

Прогноз обсягів реалізації продукції є першим показником, який включається у проектований звіт про фінансові результати. Метою його складання є визначення суми нерозподіленого прибутку, який отримує підприємство протягом наступного року.

У більшості випадків проектований звіт про фінансові результати складається за допомогою методу відсотка від продажу. При цьому береться припущення про пропорційне зростання обсягу реалізації і змінних або сукупних витрат.

Одним з основних завдань, які вирішуються під час підготовки проектованого звіту про фінансові результати, є визначення тієї частини додатково необхідних фондів (ДНФ), що може бути утворена з внутрішніх джерел протягом наступного часового періоду.

Серед власних джерел фінансування слід виділяти чистий прибуток і накопичені амортизаційні відрахування. Найскладнішим завданням є прогнозування величини чистого прибутку, частина якого є джерелом покриття майбутніх фінансових потреб.

Для того щоб правильно скласти проектований звіт про фінансові результати за допомогою методу відсотка від податку, необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені та регульовані.

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

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу; для їх кількісного визначення використовуються інші методи. Приблизна класифікація статей звіту про фінансові результати, який відповідає П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», дозволяє попередньо визначити, які статті необхідно змінювати на той самий відсоток, що й дохід (виручку) від реалізації, а які слід прогнозувати окремо.

Стратегічний аналіз фінансових результатів поділяється на такі види:

- стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом;
- методику стратегічного аналізу на основі проєктованих звітів;
- аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати;
- аналіз статей проєктованого балансу;
- інше.

У зарубіжних країнах менеджери і аналітики багатьох компаній складають не тільки фінансову звітність за минулий рік, але й проєктовані фінансові звіти на наступний рік (або декілька років). Ці документи призначені як для внутрішнього планування, так і для подання зовнішнім користувачам (наприклад, кредитним установам для отримання позик).

У багатьох зарубіжних країнах кредитори вимагають від потенційних позикоотримувачів подання проєктованих фінансових звітів, які висвітлюють очікувані фінансові результати компанії протягом терміну позики. Деякі кредитори вимагають також копії проєктованих звітів за минулі роки для того, щоб зіставити передбачення керівництва і фактичні результати компанії.

Протягом останніх років подібні вимоги висувають також окремі підприємства України, які працюють з потужними клієнтами. Крім того, проєктовані фінансові звіти включаються у фінансовий розділ стратегічних планів, що розробляються як підприємствами, так і неприбутковими організаціями.

Проєктована фінансова звітність, як правило, включає: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є дві перші форми проєктованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби у зовнішньому фінансуванні підприємства на наступні часові періоди (квартал, рік або кілька років).

8.2. Методи підготовки статей проекрованої фінансової звітності

Проектована фінансова звітність, як правило, включає: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. Для стратегічного аналізу найважливішими є перші дві форми проекрованої звітності, оскільки на їх основі можна попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби у зовнішньому фінансуванні. Вся діяльність базується на прогнозі збуту, в основі якого лежать маркетингові дослідження ринків збуту і попиту споживачів. Потім шляхом аналізу виробничих завдань визначається потреба в робочій силі, матеріалах, устаткуванні, фінансових ресурсах. Вся прогнозна інформація щодо майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства інтегрується в його прогнозну фінансову звітність.

Прогнозування статей проекрованої звітності може здійснюватися за допомогою багатьох методів, що полягають у використанні формалізованих або інтуїтивних підходів і відрізняються один від одного точністю і формою подання результатів, трудомісткістю операцій і кількістю вхідних даних (рис. 8.1).

Проектування фінансових звітів може здійснюватись з використанням значної кількості способів.

Методи прогнозування основних тенденцій розвитку (тренда) є найбільш поширеними способами економічного прогнозування, які ґрунтуються на урахуванні статистично обґрунтованих тенденцій зміни кількісних характеристик об'єкта.

Продовження на майбутнє тенденції, яка спостерігалася у минулому, називають *екстраполяцією*. При використанні екстраполяції враховуються такі обставини:

1. Загальні умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому, не змінюються суттєво у майбутньому.

2. Тенденція розвитку явища характеризується аналітичним рівнянням.



Рис. 8.1. Класифікація основних методів підготовки показників проєктованих фінансових звітів

До методів прогнозування основних тенденцій розвитку (тренда) належать методи середнього ковзного та експоненціального згладжування.

До *методів моделювання* належать прийоми, які дають можливість отримати прогнозні фінансові показники за допомогою певних типів математичних моделей. У широкому значенні під моделлю розуміють умовний образ об'єкта дослідження.

На етапах прогнозування показників фінансової звітності використовуються детерміновані та стохастичні моделі, побудова яких здійснюється на основі розуміння економічних взаємозв'язків, взаємозалежностей та застосування прийомів матричного, структурного, сітьового моделювання.

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

У випадках, коли урахувати вплив багатьох факторів неможливо через складність об'єктів прогнозування, застосовують *методи експертних оцінок*. Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації та проведенні експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою результатів.

Застосування *регресійного методу* у прогнозуванні дає змогу передбачити майбутнє значення результативного показника з урахуванням зміни факторних показників. З використанням рівняння лінійної регресії можна спрогнозувати, наприклад, майбутні витрати підприємства, віднесені на реалізовану продукцію, залежно від зміни обсягів продажу.

Прогноз показників фінансової звітності на основі *методу нормативних коефіцієнтів* використовується для оцінки необхідних майбутніх змін у діяльності підприємства. При такому підході спочатку розробляються нормативні показники, спрямовані на досягнення оптимальної прибутковості та фінансової стійкості (наприклад: норма прибутку, рентабельність виробництва окремих видів продукції, рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт покриття тощо), а потім регулюються відповідні показники проектованої фінансової звітності.

Стратегічні управлінські рішення можуть призвести до кардинальних змін у структурі балансу, до тимчасового зменшення прибутковості, якщо виникає потреба у використанні науково – дослідницьких розробок, або у закупівлі нового обладнання. У ситуаціях, коли прогноз статей фінансової звітності розробляється з урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення, може бути використано *метод регулювання статей*.

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

Підготовка проектованих фінансових звітів може здійснюватися протягом одного чи кількох циклів. З урахуванням цього розрізняють *нециклічний та ітеративний (циклічний)*

методи проектування. Перший метод передбачає отримання кінцевого результату відразу після завершення необхідних розрахунків, а при ітеративному проектуванні весь процес прогнозування або його частина повторюються з метою уточнення результатів. Нециклічний метод передбачає отримання кінцевого результату в першому наближенні, відразу після завершення необхідних розрахунків.

Усі розглянуті методи прогнозування є невід'ємною складовою узагальненої методики проектування фінансової звітності, а вибір конкретного із них залежить від потреб споживачів інформації, знань та досвіду аналітика. Володіння інструментарієм дослідження сприяє розробленню базових напрямів діяльності підприємства на перспективу, є запорукою уникнення помилок у веденні бізнесу та основою для досягнення стратегічних цілей.

8.3. Класифікація і прогнозування статей проектного звіту про фінансові результати

Прогноз обсягів реалізації продукції є першим показником, який включається у проєктований звіт про фінансові результати. Метою його складання є визначення суми нерозподіленого прибутку, який отримує підприємство протягом наступного року.

У більшості випадків проєктований звіт про фінансові результати складається за допомогою методу відсотка від продажу. При цьому береться припущення про пропорційне зростання обсягу реалізації і змінних або сукупних витрат.

Одним з основних завдань, які вирішуються під час підготовки проектного звіту про фінансові результати, є визначення тієї частини так званих додатково необхідних фондів (ДНФ), що може бути утворена з внутрішніх джерел протягом наступного часового періоду.

Серед власних джерел фінансування слід виділяти чистий прибуток і накопичені амортизаційні відрахування. Найскладнішим завданням є прогнозування величини чистого прибутку, частина якого є джерелом покриття майбутніх фінансових потреб.

Для того щоб правильно скласти проєктований звіт про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу, необхідно використати автоматично утворені і регульовані статті.

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

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу; для їх кількісного визначення використовуються інші методи. Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові результати подана у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові результати

Назва статті	Вид статті	
	автоматично утворена	регульована
Дохід від реалізації	+	-
Собівартість реалізованої продукції	+	-
Операційні доходи і витрати	+	-
Фінансові доходи, витрати і втрати	-	+
Інші доходи і витрати	-	+
Надзвичайні доходи і витрати	Не плануються	

Аналіз проєктованої фінансової звітності необхідно проводити поетапно на основі урахування послідовності її складання. На фінансовій структурі бізнесу відображається кожна господарська операція, яка формує балансове рівняння.

Проєктований звіт про фінансові результати складається, передусім, з метою визначення очікуваної суми нерозподіленого прибутку. Саме на цю величину підприємство може збільшити обсяг власних джерел фінансування та зменшити загальну потребу у фінансових ресурсах.

Необхідно враховувати, що розподіл показників на автоматично утворені та регульовані залежить від особливостей функціонування підприємства, а деякі статті проєктованого звіту про фінансові результати не можна однозначно коригувати на відсоток зміни доходу від реалізації. Так, не можна стверджувати, що собівартість продукції зростатиме пропорційно до зміни

обсягів продажу, адже витрати підприємства поділяються на постійні та змінні, і тому пропорційно до обсягів продажу буде змінюватися лише сума змінних витрат, тоді як сума постійних витрат залишатиметься незмінною величиною.

Під час проектування та проведення аналізу грошової виручки як важливого показника проектованого звіту про фінансові результати необхідно звертати увагу на історичний аспект формування цін та фактор інфляції. Розмір виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) залежить від кількості та асортименту продукції, що підлягає реалізації, а також від рівня реалізаційних цін та розрахункової дисципліни. Кількість реалізованої продукції прямо впливає на величину виручки, а її асортимент здійснює двоякий вплив на суму виручки: зростання в загальному обсязі реалізованої продукції частки асортименту з вищою ціною збільшує величину виручки, і навпаки. Рівень цін може змінюватись під впливом якості і споживчих властивостей, попиту та пропозиції. У випадку, коли держава встановлює фіксовані чи регульовані ціни, виручка від реалізації продукції залежить від рівня преїскурантних цін.

Прогнозовану оптову ціну окремого виду продукції можна розрахувати за формулою:

$$Ц = С + П + НП , \quad (8.1)$$

де C – собівартість одиниці продукції, яку передбачають реалізувати;

P – прибуток від реалізації одиниці продукції;

$НП$ – непрямі податки з розрахунку на одиницю продукції.

Підприємство може отримувати доходи від різних сфер діяльності:

- операційної (основна та інша операційна);
- інвестиційної (від продажу необоротних активів);
- фінансової (від розміщення цінних паперів).

Вагому частку доходу суб'єкт господарювання отримує у вигляді виручки від основної діяльності. Її прогнозовану величину визначають за формулою:

$$BP_n = \sum RP_n \times C_n, \quad (8.2)$$

де BP_n – прогнозована виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

RP_n – прогнозований обсяг реалізованої продукції у натуральному вимірі (визначається з урахуванням прогнозованої зміни залишків продукції);

C_n – прогнозований рівень цін.

При прогнозуванні суми витрат на виробництво та реалізацію продукції необхідно враховувати розподіл витрат на змінні та постійні. Виходячи з цього загальна прогнозована сума витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та продажем певного виду продукції, може бути визначена за формулою:

$$Y = a + (v \times x), \quad (8.3)$$

де Y – загальна сума витрат;

a – сума постійних витрат;

v – питомі змінні витрати;

x – обсяг продукції у натуральному вимірі.

При прогнозуванні витрат за окремими статтями використовують формулу:

$$B = \sum (H \times O \times C), \quad (8.4)$$

де B – сума витрат за статтею;

H – норма витрачання ресурсу на одиницю продукції;

O – кількість продукції;

C – ціна за одиницю ресурсу.

Прогнозування фінансових результатів здійснюється на основі урахування сутності окремих складових доходів та витрат. На першому етапі здійснюється прогнозування фінансових результатів від продажу окремих видів продукції, а на наступних етапах визначають очікуваний валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної, інвестиційної, фінансової

діяльності. Фінансовий результат від надзвичайних подій спрогнозувати важко. При визначенні чистого прибутку необхідно вирахувати суму податку.

Визначення прогнозного обсягу фінансових потреб підприємства може здійснюватись на основі урахування динаміки грошової виручки, балансу грошових надходжень та оборотності коштів. Так, якщо прогнозується збільшення обсягів продажу, то підприємству необхідно мати більше грошових коштів в обороті, а також запасів сировини, матеріалів та готової продукції. Крім того, необхідно передбачити приріст несплачених рахунків дебіторів.

Фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах фінансування розраховують за формулою:

$$\Phi_{\text{зовн}} = \left[\frac{A}{BP} \times \Delta BP \right] - \left[\frac{P}{BP} \times \Delta BP \right] - [K \times BP], \quad (8.5)$$

де $\Phi_{\text{зовн}}$ – фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах;
 A – вартість активів, які змінюються залежно від товарообігу;
 P – сума пасивів, які змінюються залежно від товарообігу;
 BP – прогнозована виручка від реалізації;
 ΔBP – прогнозований приріст виручки від реалізації;
 K – співвідношення чистого прибутку після виплати дивідендів до товарообігу.

Важливим моментом при прогнозуванні є упорядкування балансу грошових надходжень. З цією метою порівнюється прогнозований обсяг надходження коштів та сум до виплати, на основі чого, з урахуванням залишку коштів на початок періоду, визначається очікуваний залишок на кінець періоду. При дефіциті коштів підприємство має визначити, як і де позичити кошти, а при їх надлишку – розглянути пропозиції про інвестування для отримання додаткового доходу.

Надходження коштів доцільно прогнозувати з урахуванням коефіцієнта оборотності коштів у розрахунках. Витрачання коштів прогнозують за напрямками: витрати на оплату праці; розрахунки за користування залученими та позиковими ресурсами; виплати дивідендів; сплата податків.

Рух грошових коштів прогнозується у розрізі видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової з розбивкою за місяцями.

Проектований звіт про власний капітал має містити дані про очікувані зміни у загальному обсязі капіталу та за його видами: статутний капітал; пайовий капітал; додатковий вкладений капітал; інший додатковий капітал; нерозподілений прибуток; неоплачений та вилучений капітал.

При цьому враховуються: очікувані залишки на початок періоду; коригування (можливі зміни в обліковій політиці тощо); переоцінка активів; чистий прибуток та напрямки його прогнозованого розподілу; прогнозовані внески учасників; очікуване вилучення капіталу (викуп акцій, їх перепродаж, анулювання викуплених часток, зменшення номінальної вартості акцій); інші зміни в капіталі (безкоштовно отримані активи, списання невідшкодованих збитків); прогнозовані залишки власного капіталу на кінець періоду.

8.4. Характеристика й формування проектового балансу

Після завершення підготовки проектового звіту про фінансові результати (які є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період) складається проектований баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства.

Стратегічний аналіз показників проектового балансу доцільно починати з вивчення припущень, використаних під час його підготовки. Якщо для отриманого першого прогнозу було застосовано метод відсотка від продажу, припускається, що при максимальному використанні обсягів реалізації має пропорційно зростати низка статей балансу, зокрема нематеріальні активи, основні засоби, запаси, дебіторська і кредиторська заборгованості, грошові кошти. Подібне припущення має раціональну основу, оскільки для забезпечення більших обсягів виробництва потрібні нові основні фонди; для забезпечення реалізації більшості кількості товарів необхідно збільшувати товарні запаси.

Статті проектного балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені і регульовані.

Загальні правила складання проектного балансу на основі автоматично утворених і регульованих статей є такими: вищий рівень продажу потрібно підкріплювати вищими рівнями активів; деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов'язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів; будь-яка нестача має фінансуватися із зовнішніх джерел шляхом отримання позик; продажу акцій нового випуску.

До складу регульованих статей проектного балансу доцільно включати статті, які вимагають прийняття окремих рішень (табл. 8.2).

Для того щоб скласти проектований баланс, необхідно згрупувати статті балансу і розрахувати їхні прогнозовані значення на основі припущень: якщо обсяг реалізації має зростати на 16 %, то пропорційно мають зростати утворені статті балансу; наявні активи максимально ефективно використовувалися у минулому році. Ці припущення є загальними і досить неточними, але вони дають змогу спростити розрахунок статей проектного балансу.

Таблиця 8.2

Статті проектного балансу

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

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

Прогнозні значення статей балансу можна суттєво уточнити, використовуючи різноманітні джерела управлінської інформації.

Кожне підприємство має власні стратегічні і тактичні плани розвитку бізнесу, які передбачають придбання чи продаж окремих активів або цілих господарських підрозділів разом з усім майном і зобов'язаннями.

Постатейне проектування балансу та його аналіз здійснюється за певними правилами, які розробляються різними підприємствами індивідуально. Деякі правила можна назвати універсальними, оскільки вони є придатними для використання.

Наприклад, у прогнозуванні основних фондів застосовують *коефіцієнт оборотності основних фондів* (який визначається як середній за декілька років).

Сукупну вартість, на яку потрібно змінити основні фонди в наступному періоді, часто визначають за допомогою прийому *коригування надлишку продукції*. Його суть полягає у врахуванні частини основних фондів, які використовуються недоцільно.

Не менш важливим завданням стратегічного аналізу є прогнозування величини запасів. Для цього доцільно використати *коефіцієнт оборотності матеріальних запасів*. Реальний прогноз матеріальних запасів завжди враховує можливі зміни політики постачання і збуту продукції підприємства. Поряд з перевіркою прогнозу запасів доцільно звернути увагу на величину дебіторської заборгованості і розглянути резерви їх зменшення.

Прогнозування дебіторської заборгованості здійснюється переважно на основі аналізу дебіторських розрахунків у минулому. При цьому використовується *коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*, який характеризує інтенсивність стягнення дебіторської заборгованості або середній період інкасації готівки. Прийняття стратегічних управлінських рішень стосовно запасів або дебіторської заборгованості неможливе без прогнозування грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. Аналогічно проводиться аналіз правильності формування статей пасиву проектного балансу. Необхідно звернути увагу насамперед на поточні зобов'язання, які

вважаються автоматично утвореними статтями. Потрібно також пересвідчитися у реальності отриманих нових позик, випуску та розміщення акцій, розглянути можливі рішення керівництва щодо зміни структури поточних зобов'язань.

Для досягнення рівноваги між активом і пасивом після коригування основних засобів, запасів, грошових коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці було переглянуто попереднє рішення про розподіл додатково необхідних фондів.

Отже, стратегічний аналіз фінансових потреб потрібно проводити дуже ретельно, з використанням різних методичних прийомів, припущень і підходів. Проектований звіт про фінансові результати і проектований баланс дають можливість приймати важливі стратегічні рішення на основі кількісних оцінок.

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

У випадку, якщо в проектованому балансі актив перевищує пасив, різниця між ними являє собою так звані додатково необхідні фонди. Ця сума показує потребу у додатковому фінансуванні або за рахунок збільшення власного капіталу, або шляхом збільшення довгострокових і поточних зобов'язань. Вказана операція виконується на третьому етапі і називається утворенням ДНФ з розподілом за статтями. Іноді додатково необхідні фонди набувають від'ємного значення - тоді, коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу. Тоді в проектованому балансі збільшують одну або декілька статей оборотних (рідше необоротних) активів.

Як правило, на практиці надають перевагу збільшенню статей грошових коштів та їх еквівалентів.

Статті, які використовуються для балансування (збільшуються внаслідок створення ДНФ), називаються регуляторними. Кожна з них прогнозується індивідуально і прямо не залежить від прогнозу обсягів реалізації продукції в сумі послуг.

8.5. Зміст методики підготовки й уточнення проектового балансу

Процес підготовки проектованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з опрацювання відповідних звітів за минулий рік (або декілька років) і поділяється на декілька загальних етапів (рис. 8.2).

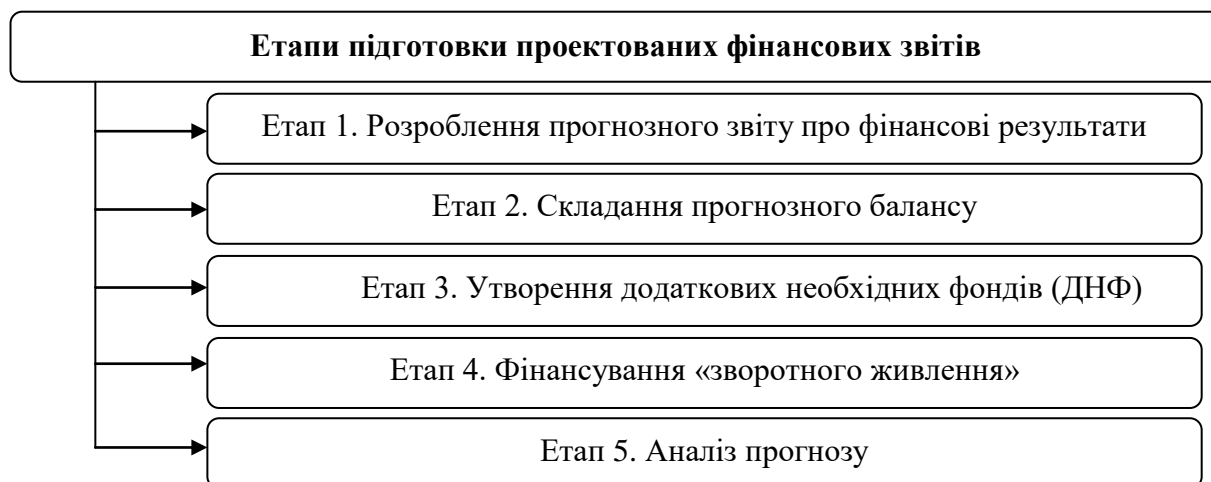


Рис. 8.2. Етапи підготовки проектованих фінансових звітів

Етап 1. Розроблення прогностного звіту про фінансові результати. Мета цього етапу - визначення суми нерозподілених прибутків, оскільки вони є джерелом задоволення фінансових потреб. Основою є прогноз обсягів продажу. На базі прогнозних даних про фізичні обсяги реалізації і ціни визначається виручка від реалізації.

Зміни у витратах прогнозуються окремо за основними позиціями: змінні витрати - пропорційно змінам обсягів продажу, амортизація - виходячи з попереднього припущення щодо змін у складі основних засобів виробництва, відсотки - також на основі попередніх припущень тощо. Можна використовувати і норматив операційного левериджу.

Розподіл чистого доходу здійснюється виходячи з прийнятої дивідендної політики та планів щодо капіталовкладень на наступний період.

Етап 2. Складання прогностного балансу. Зміни в обсязі продажу обумовляють і зміни в активах, у їх структурі. У свою

чергу, це обумовить необхідність зміни пасивів. При цьому виділяються автоматично утворені фонди, тобто такі, що автоматично створюються внаслідок зростання обсягів діяльності. Наприклад, зростання продажів обумовлює зростання закупок, а це, у свою чергу, призведе до автоматичного зростання кредиторської заборгованості. Можна припускати, що такі спонтанні пасиви змінюються пропорційно зміні обсягів діяльності.

Взагалі, вищий рівень продажу підкріплюється більшими активами, додаткові активи частково фінансуються спонтанними пасивами, а залишок потреби - зовнішнім фінансуванням.

У процесі складання проектного балансу можуть виникати порушення балансового зв'язку між сумою активів та пасивів. Так, якщо актив проектного балансу перевищуватиме пасив, то виникає потреба в урахуванні ДНФ (за рахунок збільшення власного капіталу, довгострокових або поточних зобов'язань). У випадку, коли пасив проектного балансу перевищує актив, коригують (збільшують) суму активів (як правило, в частині оборотних активів). Коригування окремих розділів активу та пасиву балансу здійснюється з використанням регуляторних статей, кожна з яких прямо не залежить від прогнозованих показників грошової виручки і прогнозується індивідуально.

Етап 3. Утворення додаткових фондів.

Після першого прогнозу визначається структура джерел додаткового фінансування. При цьому аналізуються: цільова структура капіталу, умови, що склалися на ринку цінних паперів (акцій та боргових зобов'язань), вплив використання тих чи інших джерел на фінансові коефіцієнти компанії тощо. Далі приймається рішення. Використання вказаних джерел призводить до змін у Звіті про фінансові результати: зростають виплати за відсотками, підвищуються сукупні виплати за дивідендами. Це призводить до ефекту «зворотного живлення».

Етап 4. Фінансування «зворотного живлення». При проведенні фінансового прогнозування виникає проблема, пов'язана із фінансуванням «зворотного живлення», яка визначається як результат проведення дій із фінансування зростання активів, що впливає на звіт про фінансові результати і

баланс підприємства. Отримані для фінансування нових активів зовнішні фонди створюють додаткові витрати, які мають бути відображені у звіті про прибуток і занижують первинне прогнозування доповненнями до нерозподілених прибутків.

Для розв'язання цієї проблеми необхідно прогнозувати додаткові витрати за нарахованими відсотками та додаткові дивідендні платежі, які можуть бути сплачені в результаті фінансування із зовнішніх джерел.

Далі фінансові плани за тривалістю дії поділяються на такі:

- довгострокові ((перспективні) на період 3-5 років із розбивкою по роках);
- поточні (на рік із розбивкою по кварталах);
- оперативні (на квартал із розбивкою по місяцях).

На даному етапі підприємства самостійно визначають, які розділи і показники фінансового плану їм необхідно розробити та в якій формі його скласти.

Етап 5. Аналіз прогнозу. Головна мета – оцінка прогнозних розрахунків з точки зору фінансової політики і стратегічних пріоритетів компанії. Виконується як звичайний аналіз фінансових коефіцієнтів.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу - або на основі відсотка зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції (так званий метод відсотка продажу), або незалежно.

Дохід (виручка) від реалізації продукції коригується шляхом вирахування податку на додану вартість, акцизного збору та інших необхідних вирахувань, а також собівартості реалізованої продукції, після чого отримується проєктований валовий прибуток (збиток).

Далі, валовий прибуток (збиток) змінюється на суму операційних, фінансових та надзвичайних доходів (додаються) і витрат (віднімаються), податків на звичайний та надзвичайний прибутки (віднімаються). Відмінністю проєктованого звіту про фінансові результати від звичайного є врахування прогнозу використання чистого прибутку для визначення такого показника як доповнення до нерозподілених прибутків. Це пояснюється тим, що у розділі I «Фінансові результати» форми 2 «Звіт про фінансові результати» останнім показником є чистий прибуток

(збиток), а проєктований звіт має завершуватися визначенням суми, яка може бути реінвестована у виробництво (чистий прибуток мінус використання чистого прибутку).

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

Контрольні питання

1. Що таке проєктовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проєктованих фінансових звітів ви знаєте?

2. Назвіть методики підготовки статей проєктованої фінансової звітності.

3. Як класифікуються і прогнозуються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу?

4. Як визначаються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу лінійної регресії?

5. З яких етапів складається прогнозування складових елементів бізнесу?

6. Дайте характеристику методики підготовки проєктованого балансу за допомогою методу відсотка від продажу.

7. У чому полягає зміст методики уточнення показників проєктованого балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?

9. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ

9.1. Концепція вартості грошей у часі, порядок визначення приведеної вартості грошових потоків, майбутньої вартості грошових коштів

Під час розміщення капіталу в інвестиційні проекти, цінні папери, нерухомість, комерційні банки тощо важливо правильно запланувати вчасне повернення вкладеної суми та одержання очікуваного економічного ефекту.

Тут застосовується теорія переоцінки грошей або *концепція зміни вартості грошей у часі*, яка ґрунтується на тому, що під дією різних факторів вартість грошей з плином часу змінюється з урахуванням норми прибутку на грошовому ринку, в ролі якої виступає позиковий відсоток. В даному випадку *позиковий відсоток* – це сума доходів від використання грошей на грошовому ринку.

Саме на базі розрахунку вартості використання грошей протягом певного періоду часу і ґрунтуються концепції майбутньої та теперішньої вартості грошей.

Можливі напрями застосування концепції вартості грошей у часі відображені на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Напрями застосування концепції вартості грошей у часі

Враховуючи, що процес інвестування тривалий за часом, в інвестиційній практиці часто необхідно порівнювати вартість грошей на початку їхнього інвестування з вартістю грошей при їхньому поверненні у вигляді майбутнього прибутку, амортизаційних відрахувань тощо. Принцип вартості грошей у

часі базується на тому, що сьогодні грошова одиниця коштує більше, ніж у майбутньому.

Ключову роль при трансформації вартості коштів у часі, тобто порівнюючи вартість грошових коштів при їхньому інвестуванні і поверненні, виконують два основних поняття: теперішня (приведена) і майбутня (нарощена) вартість грошей.

Теперішня (приведена, поточна, сучасна) вартість грошей - це сума майбутніх грошових надходжень, зведених з урахуванням певної відсоткової ставки (так званої «дисконтної ставки», «коефіцієнта дисконту»), до теперішнього (поточного) періоду.

Ставка дисконтування – це можлива вартість грошей при їх використанні в інвестиціях.

Приведена вартість грошового потоку може бути розрахована таким чином:

$$PV = CF_t / (1 + k_t)^t, \quad (9.1)$$

де PV – приведена вартість грошового потоку;

CF_t – отримані грошові кошти в момент часу t ;

t – момент часу;

kt – ставка дисконтування, що застосовується до грошового потоку.

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного і того ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути зіставлені за величиною і додані.

Суму приведених вартостей n грошових потоків розраховують за формулою:

$$PV = \sum CF_t / (1 + k_t)^t. \quad (9.2)$$

При аналізі інвестиційних проектів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховують також початкові витрати (вкладення).

Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими витратами

називається чистою поточною (приведеною) вартістю. Вона визначається за формулою:

$$NVP = \sum CF_t / (1 + k_t)^t - I_o, \quad (9.3)$$

де NVP – чиста поточна (приведена) вартість;
 I_o – початкові витрати.

Визначення теперішньої вартості грошей пов'язане з процесом дисконтування цієї вартості, що є операцією, зворотною до нарощування при обумовленому кінцевому розмірі грошових коштів. У цьому разі сума відсотка відраховується від кінцевої суми (майбутньої вартості) грошових коштів. Така ситуація виникає в тих випадках, коли необхідно визначити, скільки коштів потрібно інвестувати сьогодні для того, щоб через певний проміжок часу отримати заздалегідь обумовлену їх суму.

Визначення вартості грошей у часі необхідне, щоб підсумовувати грошові потоки, які надходять у різні періоди часу. Наприклад, якщо визначено поточну вартість одиничного надходження і поточну вартість ануїтету, то можна підсумовувати ці грошові потоки для встановлення загальної суми надходжень, що має велике значення для встановлення потоку доходів від активів.

При проведенні фінансово-економічних розрахунків, пов'язаних з інвестуванням коштів, процеси нарощування та дисконтування вартості можуть здійснюватися як за простими, так і за складними відсотками. Техніка простих відсотків використовується, коли необхідно визначити вартість грошових потоків за короткостроковими фінансовими інструментами, тобто, коли термін погашення позики менший за рік, а за складними відсотками - коли термін погашення більший за рік.

Кількість грошей, позичених (позика) або вкладених (інвестованих), називається капіталом (початковою вартістю). Через обумовлений період часу особа, яка користується грошима (позичальник), повинна повернути капітал і прибуток з капіталу. Прибуток з капіталу підраховується у вигляді відсотків від основної суми. Ця величина називається ставкою відсотка, а метод підрахування прибутку - методом простих відсотків.

Прості відсотки- це метод нарахування з теперішньої вартості вкладу в кінці одного періоду платежу, зумовленого умовами інвестування (місяць, квартал тощо); це метод розрахунку доходу кредитора, який він отримує від позичальника за надані в борг гроші. Вони нараховуються на ту саму суму позикового капіталу протягом усього терміну погашення позики. Прості відсотки визначаються за формулою:

$$I = C_0 \times r \times t, \quad (9.4)$$

де I – величина прибутку з капіталу (величина прибутку власника інвестицій) у грошових одиницях (прості відсотки);

C_0 – сума позики, або капітал (початкова кількість (вартість) грошей позичених або взятих у позику, або інвестованих (вкладених куди-небудь);

r – дохідність капіталу, ставка відсоткова за рік (річний показник);

t – час (тривалість кредиту або термін вкладу в роках).

Якщо інвестор на початку року розміщує на рахунку в банку суму C_0 під відсоток r , то через рік він одержить нарощену суму $C_{н1}$, яка дорівнює початково інвестованим коштам плюс нараховані відсотки, або:

$$C_{н1} = C_0 + C_0 \times r = C_0 \times (1 + r). \quad (9.5)$$

Через два роки нарощена сума на рахунку складатиме:

$$C_{н2} = (C_0 + C_0) \times (r + C_0) \times r = C_x \times (1 + 2r). \quad (9.6)$$

Наприкінці t -року вона складе:

$$C_{н3} = C_x \times (1 + 2r). \quad (9.7)$$

Загальна сума (основна сума + прибуток) або нарощена сума, яка виникла на кінець обумовленого проміжку часу t , визначається за формулою:

$$C_n = C_o \times (1 + rt), \quad (9.8)$$

Величина $(1 + rt)$ називається *множником нарощування простих відсотків*.

При використанні простих відсотків, коли термін угоди не відповідає цілому числу років, період нарахування відсотків виражається дробовим числом, тобто як відношення числа місяців (днів) функціонування угоди до числа місяців (днів) у році:

$$t = \frac{m}{12}, \quad (9.9)$$

де m – кількість місяців функціонування угоди;
або

$$t = \frac{d}{360}, \quad (9.10)$$

де d – кількість днів функціонування угоди.

У даних випадках формула матиме такий вигляд

$$C_n = C_o \left(1 + r \times \frac{m}{12}\right) \quad \text{або} \quad C_n = C_o \left(1 + r \times \frac{d}{360}\right). \quad (9.11)$$

У ряді країн для зручності обчислень тривалість року приймають за 360 днів (Німеччина, Франція), в Англії – 365 днів.

Використовуючи формулу розрахунку нарощеної суми, можна розрахувати первинну суму капіталу (C_o), термін вкладу (t), ставку відсотка (r):

$$C_o = \frac{C_n}{(1+r) \times t}; \quad t = \frac{C_n - C_o}{C_o \times r}; \quad r = \frac{C_n - C_o}{C_o \times t}; \quad d = \frac{C_n - C_o}{C_o \times r} \times T, \quad (9.12)$$

де $t = 360$ або 12 .

Для визначення вартості грошових потоків, що генерують довгострокові фінансові інструменти, застосовують техніку складних відсотків.

Складний відсоток – це сума прибутку, яка утворюється в результаті інвестування за умови, що сума нарахованого відсотка (простого) не виплачується після кожного періоду, а додається до суми основного вкладу і в наступному періоді платежу сама дає прибуток.

Такий метод підрахування прибутку в майбутньому періоді називається компаундингом, або розрахунком майбутньої вартості. Кожний крок цього процесу називається *компаундом* (нарахуванням), а результат нарахування – складними відсотками.

Існують два методи нарахування складних відсотків: декурсивний і антисипативний.

Декурсивний (наступний) спосіб передбачає нарахування відсотків наприкінці кожного тимчасового інтервалу нарахування. Величина відсотків визначається виходячи з величини капіталу, що використовується.

Антисипативний (попередній) спосіб передбачає нарахування відсотків на початку кожного тимчасового інтервалу. У світовій практиці значне поширення одержав декурсивний спосіб нарахування відсотків.

Антисипативний метод нарахування відсотків застосовується не так часто, тільки у періоди високої інфляції.

Майбутня вартість грошей - це сума, в яку перетворюються через певний період часу з урахуванням певної ставки відсотка інвестовані сьогодні (у теперішній час) кошти.

Вона може бути визначена за формулою:

$$FV = PV \times (1 + r)^t, \quad (9.13)$$

де r – відсоткова ставка;

t – кількість майбутніх періодів.

Визначення майбутньої вартості грошей пов'язане з процесом нарощування цієї вартості. *Нарощування* - метод приведення реальної вартості коштів до їх вартості в майбутньому періоді, що використовується для оцінки майбутньої вартості інвестицій. Це поетапне збільшення суми вкладу шляхом приєднання до первісного його розміру суми відсотка

(відсоткових платежів). Ця сума розраховується за так званою відсотковою ставкою. В інвестиційних розрахунках відсоткова ставка застосовується не лише як інструмент нарощування вартості грошових коштів, а й у широкому розумінні - як вимірник ступеня дохідності інвестиційних операцій.

Майбутні грошові потоки можуть бути таких видів:

- *одиничний грошовий потік* – сума, що виплачується одноразово;

- *ануїтет* – рівномірні грошові потоки, що регулярно надходять (платежі за закладними, преміальні внески зі страхування, купонні або відсоткові виплати за облігаціями, орендні платежі тощо).

Розрізняють:

- *звичайний ануїтет* – рівномірні грошові потоки, що проводяться в кінці періоду сплати;

- *серія рівномірних платежів (ануїтетне зобов'язання)* - платежі, що вносяться через рівні проміжки часу на початку певного періоду.

Процес, за якого гроші рухаються від поточного часу до майбутнього (за заданої початкової суми та ставки відсотка), є накопиченням (компаундуванням); процес, за якого гроші рухаються від майбутнього часу до теперішнього (за заданої майбутньої суми та ставки дисконту), є дисконтуванням.

Отже, компаундування - це визначення майбутньої вартості грошей, дисконтування — визначення поточної (теперішньої) вартості грошей.

Наочно сукупність завдань щодо визначення зміни вартості грошей у часі зображено в структурно-логічній схемі (рис. 9.2).

Слід чітко розуміти взаємопов'язаність процесів дисконтування і компаундування. Дисконтування спрямоване на отримання адекватної величини вартості майбутніх грошових потоків, зіставленої з фінансовими показниками для проведення аналізу у поточному періоді. Компаундування (нарощення) передбачає отримання адекватної величини вартості наявних грошових ресурсів, зіставленої з фінансовими показниками для проведення фінансового планування операцій (діяльності) наступних періодів.

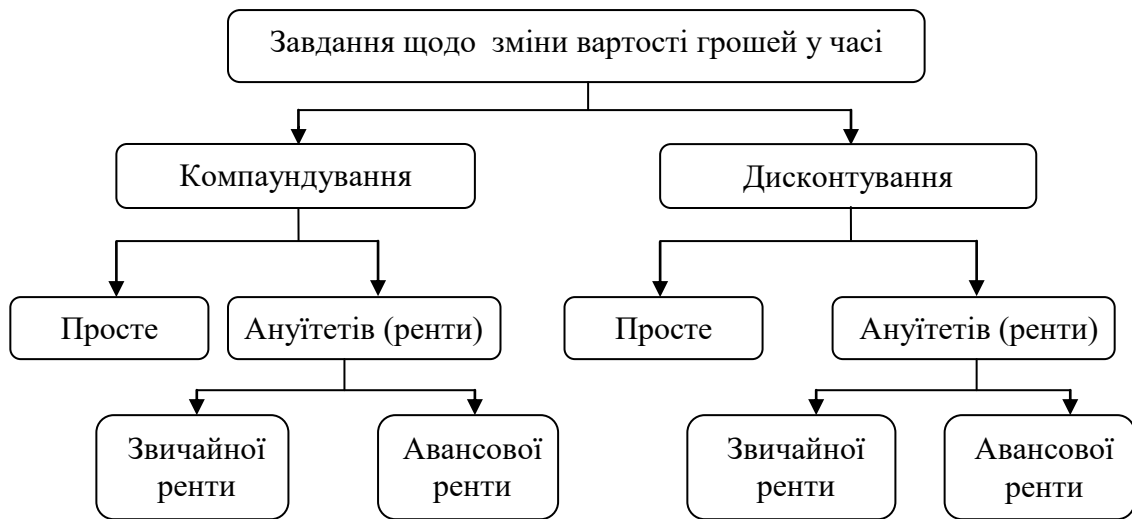


Рис. 9.2. Класифікація завдань щодо визначення зміни вартості грошей у часі

Серед базових понять, пов'язаних з оцінкою вартості грошей у часі, найбільш складним є поняття відсоткової ставки, за якою здійснюється процес нарощення і дисконтування вартості грошових коштів. Це поняття відрізняється різноманіттям конкретних його видів, які використовуються в практиці фінансових обчислень. Відсоткова ставка, яка використовується в процесі нарощення або дисконтування вартості грошових засобів класифікується за такими основними ознаками (рис. 9.3).

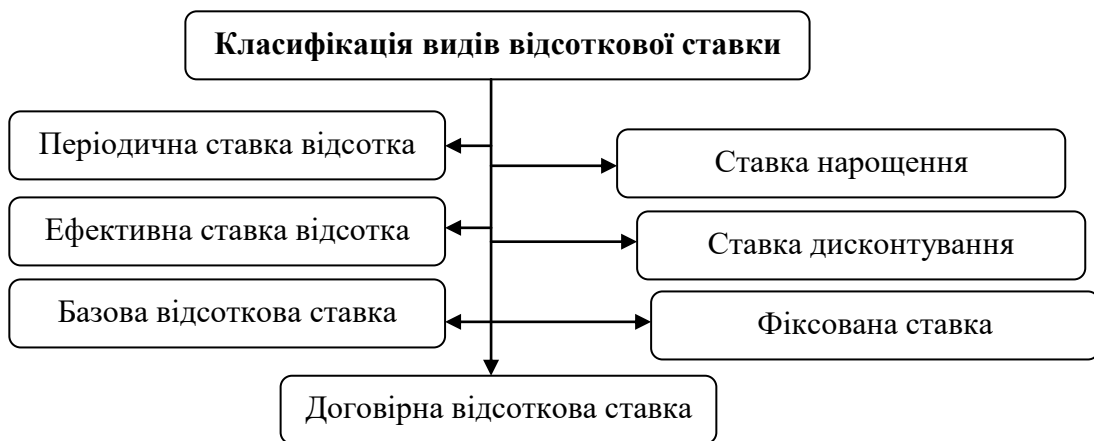


Рис. 9.3. Класифікація видів відсоткової ставки, яка використовується в процесі оцінки вартості грошей у часі

Щодо використання в процесі форм оцінки вартості грошей у часі розрізняють ставку нарощення і ставку дисконтування (дисконтну ставку):

1. Ставка нарощення являє собою відсоткову ставку, за якою здійснюється процес нарощення вартості грошових засобів (компаундингу), тобто визначається їхня майбутня вартість.

2. Ставка дисконтування (дисконтна ставка) являє собою відсоткову ставку, за якою здійснюється процес дисконтування вартості грошових коштів, тобто визначається їх справжня вартість.

За стабільністю рівня використовуваної відсоткової ставки в рамках періоду нарахування виділяють фіксовану і плаваючу відсоткові ставки:

1. Фіксована ставка характеризується незмінним її рівнем протягом усіх інтервалів загального періоду нарахування.

2. Плаваюча (або змінна) відсоткова ставка характеризується регулярним переглядом її рівня за угодою сторін у розрізі окремих інтервалів загального періоду нарахувань. Такий перегляд обумовлюється зміною середньої норми відсотка на фінансовому ринку (або в окремих його сегментах), зміною темпу інфляції та іншими умовами. Щодо забезпечення нарахування певної річної суми відсотка розрізняють періодичну і ефективну відсоткові ставки:

1. Періодична ставка відсотка при забезпеченні певної річної суми відсотка може варіювати як за рівнем, так і за тривалістю окремих інтервалів протягом річного періоду платежів.

2. Ефективна ставка відсотка (або ставка порівняння) характеризує середньорічний її рівень, обумовлений відношенням річної суми відсотка, нарахованого за періодичними його ставками, до основної суми капіталу.

За умовами формування розрізняють базову та договірну відсоткові ставки:

1. Базова відсоткова ставка характеризується певним вихідним її рівнем як первісної основи подальшої її конкретизації кредитором (позичальником) залежно від умов здійснення відповідної фінансової операції.

2. Договірна відсоткова ставка характеризує конкретизований її рівень, узгоджений кредитором і позичальником і відображений у відповідному кредитному (депозитному, інвестиційному) договорі.

9.2. Концепція EVA, визначення її показника і зв'язок його з BSC. Переваги підприємства від впровадження системи цих показників

Концепція EVA була розроблена компанією Stern Stewart & Co, якою і була зареєстрована, хоча основні її положення відображені ще в теорії економічного доходу Альфреда Маршалла.

Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її отримання власного капіталу підприємства. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки прибутковості, необхідної для того, щоб розраховуватися як з акціонерами, так і з кредиторами. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його і виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість і ефективно управляти грошовими потоками.

Так само, як і інші фінансові показники, у процесі аналізу можна «розкласти» EVA на кілька частин, які разом складуть загальну величину. Ця особливість дає змогу «прив'язувати» створення вартості до певних груп людей або підрозділів і, таким чином, отримувати деякий критерій для диференціювання винагороди за виконану роботу в підприємстві.

EVA разом з іншим критерієм, названим ринковою доданою вартістю (Market Value Added - MVA), використовується для прийняття рішень, що стосуються придбання інших підприємств, відділення придбаних раніше підприємств, виведення на ринок нових видів товарів і т. д.

У стратегічному управлінні критерій EVA використовується в комбінації з такими поширеними інструментами стратегічного

аналізу, як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій (матриця GE / McKinsey) та ін.

Дослідження, проведені в 90-х роках, свідчать про те, що EVA забезпечує отримання більш корисної інформації про «цінність» досконалих у минулих періодах операцій, ніж облікові засоби вимірювання ефективності діяльності підприємства, такі як бухгалтерський прибуток, рентабельність капіталу або темпи зростання прибутку в розрахунку на одну акцію.

Водночас EVA, без сумніву, являє собою показник, тісно пов'язаний з бухгалтерським обліком. Вона не може використовуватися як єдина основа для прийняття стратегічних рішень типу оптимізації господарського портфеля. Відомий економіст Дейвід Янг вказує, що «EVA - не панацея і ніколи не повинна розглядатися як альтернатива доброї практики управління. Що EVA може зробити, так це допомогти вищому керівництву створити таку систему стимулювання і контролю, яка б збільшила ймовірність того, що всі менеджери будуть керувати підприємством відповідно до необхідності створення вартості для акціонерів».

EVA - дійсно важливий показник, який дає можливість сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках стратегічного управління, але її окреме використання не дозволяє отримувати повноцінну картину ситуації, що склалася, і приймати виважені управлінські рішення з урахуванням різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Таким чином, існує реальна причина для вивчення можливостей інтеграції EVA і BSC.

Концепції BSC і EVA виникли майже одночасно і на сьогоднішній день вважаються одними з найбільш популярних концепцій у світі бізнес-інновацій. BSC і EVA однаково добре прив'язуються до процесів планування і бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і навіть окремих індивідів. Перевага BSC полягає в її цілісності та системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань у галузі фінансів та прикладної економіки. EVA має іншу перевагу - математичну точність. Об'єднуючи позитивні сторони обох концепцій, можна отримати більш ефективну структуру з посиленими прогностичними можливостями.

У другій половині 90-х років деякі компанії почали одночасно використовувати концепції BSC і EVA з метою збільшення ефективності управління власним бізнесом. Як правило, можливість досягнення синергії при цьому вбачається у введенні EVA як ключового показника у фінансову перспективу BSC.

Теоретично такий підхід цілком виправданий. Формально EVA являє собою звичайний фінансовий показник, такий як TSR (показник сукупної акціонерної прибутковості), ROI (рентабельність інвестицій), RONA (рентабельність чистих активів) або ROE (рентабельність акціонерного капіталу), а це дозволяє використовувати її як ключовий індикатор фінансової «перспективи» BSC.

В основі цієї концепції лежать кілька принципів:

1. Власники інвестують капітал для отримання доходу.
2. Компанія створена для отримання додаткового доходу.
3. Персонал компанії спрямований на збільшення акціонерної вартості за допомогою системи мотивації.

Система управління на основі показника EVA ® базується на математичній формулі показника. За допомогою виділення складових формули (чистий операційний прибуток після сплати податків і вартість капіталу) виникає можливість побудувати дерево цілей компанії та розподілити відповідальність за їх досягнення.

У даний час багато іноземних інвесторів і акціонери вимагають від підприємств у своїх звітах відображати показник EVA ®. Головна перевага управління підприємством з використанням показника EVA ® - це те, що при розрахунку він враховує вартість капіталу, в тому числі і власного капіталу підприємства.

Даний показник простий і ефективний у використанні, він може бути розрахований як за підприємством в цілому, так і за окремими інвестиційними проектами. EVA ® можна використовувати і як інструмент прийняття інвестиційних рішень, і як універсальний показник порівняння ефективності роботи окремих підрозділів або підприємств. Хоча даний показник при розрахунку використовує велику кількість припущень і прогнозів, він дає змогу врахувати всі фактори, що впливають на ефективність роботи підприємства.

Існує кілька варіантів розрахунку EVA[®], один з них:

$$EVA^{\circledR} = NOPAT - WACC \times CE, \quad (9.14)$$

де *NOPAT* (Net Operation Profit After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу;

CE (Capital Employed) – сума інвестованого капіталу.

Розглянемо докладніше фактори, що впливають на розрахунок:

$$NOPAT \text{ (чистий операційний прибуток після сплати податків)} = \left(\begin{array}{l} \text{чистий} \\ \text{прибуток до} \\ \text{оподаткування} \end{array} + \begin{array}{l} \text{відсотки} \\ \text{до сплати} \end{array} + \begin{array}{l} \text{відсотки за} \\ \text{лізинговими} \\ \text{платежами} \end{array} + \begin{array}{l} \text{амортизація} \\ \text{гудвілу} \end{array} \right) - \begin{array}{l} \text{сума} \\ \text{сплачених} \\ \text{податків} \end{array} \quad (9.15)$$

У подальшому може знадобитися деталізація розрахункових показників.

WACC (середньозважена вартість капіталу) враховує частки і ринкову вартість капіталу як власного, так і позикового, пов'язані з використанням капіталу ризику, а також ризику, властиві даному підприємству. Може бути розрахована як вартість власного капіталу, помножена на частку власного капіталу, з додаванням вартості позикового капіталу, помноженого на частку позикового капіталу.

Вартість капіталу можна розрахувати за формулою моделі оцінки ризику CAPM (capital assets pricing model):

$$CC = R_f + B(R_m - R_f), \quad (9.16)$$

де R_f - безризикова ставка прибутковості;

R_m - ринковий рівень доходності;

B - коефіцієнт, що відображає кореляцію активу і ринку (ціни та індексу).

Надалі можна також деталізувати розрахунок, розбиваючи частки капіталу за його вартістю. У даному показнику ми бачимо одну з переваг EVA[®], а саме врахування вартості капіталу, його

частки в загальному пасиві підприємства і ризику. Вивчивши вплив ризиків на підсумковий показник, необхідно розробити стратегію їх зниження.

CE (сума інвестованого капіталу) - у нашому випадку приймається сума всіх активів, якими управляє підприємство. Необхідно оцінити ступінь (вагу) впливу кожної складової розрахунку на підсумковий показник, при необхідності провести деталізацію показників, що мають більшу вагу.

Управління EVA існуючих активів будується на виявленні факторів, що сприяють її збільшенню, тобто зростанню прибутку (NOPAT), або ж зменшенню розміру капіталу і його вартості (CC і CE) (рис. 9.4).

Робота щодо збільшення NOPAT полягає у збільшенні обороту, маржі, підвищенні оборотності активів і зниженні витрат як прямих, так і непрямих.

Для оптимізації необхідного капіталу слід співпрацювати з найбільш надійними контрагентами (для страхової компанії це можуть бути агенти з перестраховування та інвестицій), управляти дебіторською заборгованістю і перерозподіляти капітал між лініями бізнесу. При цьому необхідно стримувати зростання бізнесу, що вимагає великих вкладень капіталу, та інвестувати в напрями, які вимагають менших коштів.

Управління вартістю капіталу підприємства зводиться до роботи з кредиторами щодо залучення більш дешевих позик і регулювання структури капіталу. Для цього необхідно дотримуватися рівноваги між вартістю власних і позикових коштів. Так, залучити позику найчастіше виявляється дешевшим, ніж використовувати власні кошти.

Для того щоб розрахувати вплив тих чи інших управлінських рішень на значення EVA, використовують звичайну фінансову модель бізнес-підрозділу (проекту) або підприємства в цілому. Економічна додана вартість розраховується для кожного варіанта розвитку одиниці управління поряд з іншими показниками, такими як NPV. Рішення про вибір конкретного проекту (шляхи розвитку) приймається виходячи з розрахункової величини EVA.

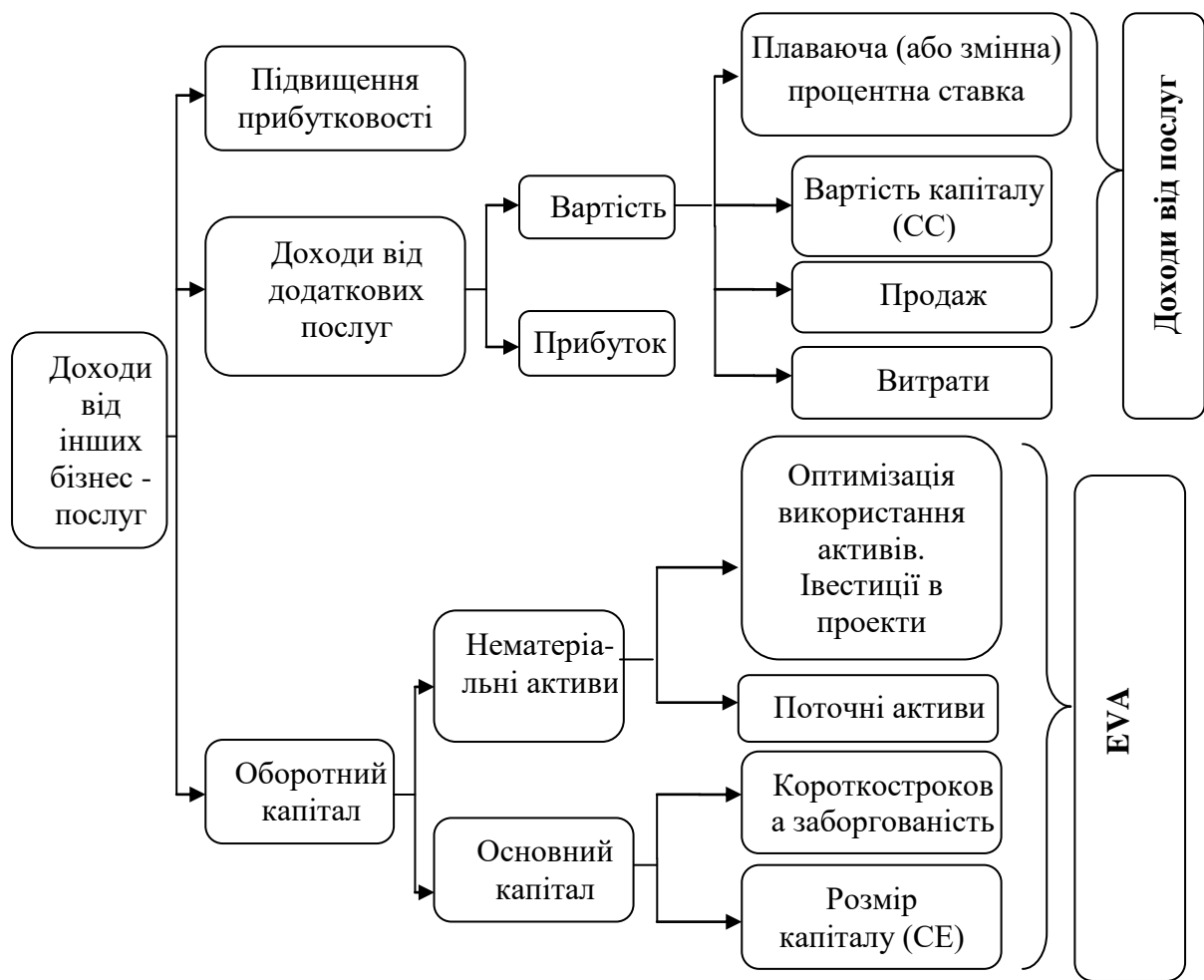


Рис. 9.4. Управління EVA ® на підприємстві

Ранжування показників необхідно виконувати для виключення ситуації зайвої деталізації легких показників і ускладнення розрахунку (особливо при розрахунку нефінансових показників), що спричинить за собою значне зростання трудових витрат і в загальному підсумку може звести до нуля ефективність використання розглянутої методики. Для підприємств різних галузей і різних бізнес-процесів буде відрізнятися вплив простих показників.

Стюарт і Штерн як результат впровадження системи управління на підставі показника EVA ® виділяють так звані 4М:

1. *Вимірювання (Measurement)*. Створюється система оцінки діяльності підприємства, яка найбільш точно виражає фактичну прибутковість компанії.

2. *Система управління (Management system)*. Система покриває весь комплекс управлінських рішень, включаючи

стратегічне планування, розміщення капіталу, придбання і продаж активів, встановлення цілей.

3. *Мотивація (Motivation)*. Система винагороди на підставі показника EVA ® дає змогу поєднати інтереси менеджерів і акціонерів.

4. *Стиль мислення (Mindset)*. Впровадження системи управління та винагороди на підставі цього показника призводить до зміни корпоративної культури.

За допомогою показника EVA можна оцінити якість прийнятих управлінських рішень. Позитивна динаміка цього показника означає, що підприємство працює більш ефективно, ніж ринок у цілому, тобто вона більш приваблива для інвесторів, отже, ринкова вартість такої компанії зростає. Навпаки, зниження EVA говорить про те, що на ринку з'являються більш цікаві для інвестування проекти, тому при падінні EVA вартість компанії також зменшується. Оскільки основною метою менеджменту є збільшення вартості бізнесу, управління економічною доданою вартістю зводиться до забезпечення стабільно невід'ємного значення EVA, тобто забезпечення відповідного рівня прибутковості поточних активів та інвестицій. Включення EVA в структуру BSC дозволяє виправити один з недоліків останньої - недостатнє фокусування на деякому базовому показнику, який відображає ступінь успішності функціонування підприємства.

Спроби надати якому-небудь аспекту або його складовій більшій ваги призводять до суб'єктивності. Тому головний недолік BSC - наявність прогалин у формалізації методу, які, однак, компенсуються комплексним підходом до аналізу діяльності підприємства. Як наслідок, щодо конкретного підприємства набувають поширення комбіновані схеми, що об'єднують BSC і, скажімо, EVA. У таких випадках верхній фінансовий рівень формується на основі EVA, вимоги якого потім визначають комплекс взаємопов'язаних цілей і завдань по ланцюжку.

Кожне підприємство використовує власну структуру BSC і по-своєму інтегрує EVA в цю структуру. Користуючись мовою показників, включених в BSC, менеджери не тільки втілюють розроблену стратегію в дійсність, а й контролюють цей процес, отримуючи всебічну інформацію.

Стратегічний процес у будь-якому підприємстві, що впровадило BSC, спочатку просувається зверху вниз. На першому етапі на основі бачення вищого керівництва, яке відображає інтереси акціонерів (або, точніше, має відображати), визначаються фінансові цілі та орієнтири (рис. 9.5). Далі визначається коло проблем, пов'язаних з ідентифікацією споживачів, розробленням заходів, спрямованих на поліпшення сприйняття власної продукції або послуг з точки зору клієнта. Після того, як бажані цілі для задоволення як акціонерів, так і споживачів визначені, починається пошук необхідних коштів для їх досягнення. При цьому визначаються заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес - процесів (розроблення нової продукції, підвищення якості обслуговування, підвищення продуктивності і т. д.), які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачу та досягнення бажаних для власника фінансових результатів.

Вдосконалення внутрішніх бізнес- процесів значною мірою залежить від технологій, кваліфікації та досвіду співробітників, внутрішнього клімату в колективі та інших факторів, які в BSC відображені в таблиці «Навчання та розвиток». Саме через можливості кількісного і якісного зростання і прогнозуються майбутні фінансові результати.



Рис. 9.5. Загальна схема об'єднання EVA і BSC

Таким чином, чотири «перспективи» BSC утворюють замкнутий контур з чітко визначеними зв'язками. Включення EVA у фінансову «перспективу» як базового показника дає змогу перетворити BSC з набору корисних, але дещо роз'єднаних показників в систему з чітко вираженим цільовим орієнтиром .

Дана модель допоможе керівнику:

- відстежувати в динаміці зміну вартості підприємства;
- побачити, які чинники впливають на зміну вартості підприємства, і відстежити величину їхнього впливу;
- побудувати систему прийняття оперативних рішень, ґрунтуючись на стратегічній меті - підвищення вартості підприємства;
- побудувати схему взаємопов'язаних показників, що впливають на досягнення мети;
- через «приладову панель керівника» вчасно виявляти вузькі місця (зниження темпів зміни показників та інші критичні тенденції) та своєчасно на них реагувати;
- отримати інструмент стратегічного управління;
- мати загальноприйнятій і зрозумілий інвестору показник, що характеризує ефективність роботи підприємства .

EVA як показник оцінки господарювання має свої безперечні переваги. Однак необхідно постійно пам'ятати про його недоліки і слабкі сторони. В цілому, підбиваючи підсумок, можна визначити роль, яку відіграє показник економічної доданої вартості в оцінці ефективності діяльності підприємства:

1. EVA виступає як інструмент, що дає змогу виміряти дійсну прибутковість підприємства, а також керувати ним.

2. EVA відображає альтернативний підхід до концепції прибутковості (перехід від розрахунку рентабельності інвестованого капіталу (ROI), вимірюваної в відсотковому виразі, до розрахунку економічної доданої вартості (EVA), вимірюваної у грошовому виразі).

3. EVA – це показник, що розкриває керівникам підприємства, яким чином вони можуть вплинути на прибутковість.

4. EVA характеризує підвищення прибутковості в основному за рахунок збільшення ефективності використання капіталу, а не за рахунок спрямування основних зусиль на зменшення витрат на залучення капіталу.

5. EVA вважається індикатором якості стратегічних інвестиційних рішень.

Постійна додатна величина цього показника свідчить про збільшення вартості підприємства, а від'ємна – про зменшення вартості.

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

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

9.3. Характеристика ланцюгів Маркова і матриць переходу системи

Стратегічний аналіз інвестиційних проектів тісно пов'язаний не тільки з визначенням чистої приведеної вартості, дисконтуванням грошових потоків та калькулюванням EVA, але і з розрахунком імовірності отримання очікуваного результату від інвестування коштів за допомогою імовірнісних підходів, зокрема, ланцюгів Маркова і матриць переходу системи.

Визначаючи доцільність інвестицій, використовують формулу:

$$P(A_1 + A_2 + \dots + A_n) = P(A_1) + P(A_2) + \dots + P(A_n), \quad (9.17)$$

де $P(A_1 + A_2 + \dots + A_n)$ – імовірність появи однієї із несумісних подій (досягнення однієї з альтернативних позицій у моделі BCG) A_1, A_2 або A_n ;

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

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

Ланцюги Маркова дають можливість розглядати зміну структури сукупності як імовірнісний процес: імовірність перебування одиниці в тому чи іншому стані на даний час визначається характером розподілу імовірностей перебування її в окремих станах протягом минулих періодів та імовірностей зміни цих станів до теперішнього моменту часу або етапу розвитку.

Ланцюгом Маркова називають послідовність випробувань, у кожному з яких система приймає тільки один з k станів певної групи, причому умовна імовірність $p_{ij}(s)$ того, що в s -му випробуванні система буде перебувати в стані j за умови, що після $(s-1)$ -го випробування вона перебуває в стані i не залежить від результатів інших, раніше проведених випробувань.

Незалежні випробування є окремим випадком ланцюга Маркова. Події називаються станами системи, а випробування - змінами станів системи. За характером змін станів ланцюг Маркова можна розділити на дві групи. Ланцюгом Маркова з дискретним часом називається ланцюг, зміна станів якого відбувається в певні фіксовані моменти часу. Ланцюгом Маркова з неперервним часом називається ланцюг, зміна станів якого можлива в будь-які випадкові моменти часу. Однорідним називається ланцюг Маркова, якщо умовна ймовірність p_{ij} переходу системи зі стану i в стан j не залежить від номера випробування. Імовірність p_{ij} називається перехідною ймовірністю.

Наприклад, тривимірна матриця ланцюгів Маркова може мати вигляд:

$$\left\{ P = \begin{matrix} P_{11} & P_{12} & \dots & P_{k1} \\ P_{21} & P_{22} & \dots & P_{k2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ P_{k1} & P_{k2} & \dots & P_{kk} \end{matrix} \right\}$$

Ця матриця називається матрицею переходу системи. Оскільки в кожному рядку містяться ймовірності подій, які утворюють певну групу, то, очевидно, що сума елементів кожного рядка матриці дорівнює одиниці.

Найбільший недолік запропонованої методики – це не складність обчислень, а невизначеність щодо перехідних імовірностей, які потрібно якось долати. Найкраще це можна зробити за допомогою експертних методів дослідження, поєднаних з ґрунтовним аналізом ретроспективної інформації за минулі роки.

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

Контрольні питання

1. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
2. Як розраховують зведену вартість грошових потоків?
3. Що таке чиста зведена вартість? Як цей показник використовують у порівняльному аналізі грошових проектів?
4. Як розраховують майбутню вартість грошових коштів?
5. Що таке економічна додана вартість? Як розраховують цей показник?
6. Що таке ланцюги Маркова і матриця переходу системи?

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
3. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-центр, 2006. – 656 с.
4. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия [Текст]: учебник / В.А. Горемыкин, О.А. Богомоллов. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
5. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці [Текст]: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
6. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2000. — 200 с.
7. Гаркуша, Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Текст]: навч. посібник / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид. – К., 2012. — 591с.
8. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
9. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 1999. — 656 с.
10. Гордієнко, П.Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: Алтера, 2008. – 478 с.
11. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
12. Грещак, М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст]: навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.

13. Давидов, Г.М. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посібник / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопець, А.М. Лисенко, Ю.Г. Давидов. – К.: Знання, 2011. – 389 с.

14. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

15. Дмитрієва, О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині [Текст] / О. Дмитрієва // Вісник Київського нац. торг. - екон. ун-ту. – 2007. – № 2. – С. 21-28.

16. Драпкина, Г.С. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / Г.С. Драпкина, В.Н. Дикарев; Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. - Кемерово, 2006. – 132 с.

17. Іванова, В.В. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.

18. Іванченко, А. Ефективність використання основних фондів підприємств та визначення резервів їх підвищення [Електронний ресурс] / А. Іванченко. – Режим доступу:

http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere nce/conf_social_dev ukr 12/section5/ivanchenko/

19. Ігнат'єва, І.А. Корпоративне управління [Текст]: підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

20. Еш, С.М. Фінансовий ринок [Текст]: навч. посібник / С.М. Еш. – 2-ге вид. – К.: «Центр учбової літератури», 2011. – 528 с.

21. Кайлюк, Є.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 278 с.

22. Каплан, Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

23. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

24. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту [Текст]: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 264 с.
25. Кірейцев, Г.Г. Фінансовий менеджмент [Текст] / Г.Г. Кірейцев. - Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.
26. Клименко, С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
27. Стратегічне управління [Текст]: конспект лекцій / уклад.: І.М. Кобушко, І.Д. Скляр. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
28. Ковальчук, І.В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / І.В. Ковальчук. - К.: Знання, 2008. – 679 с.
29. Ковальчук, К.Ф. Банківські операції. [Текст]: навч. посібник / К.Ф. Ковальчук, І.В. Вишнякова, Л.М. Савчук, І.Г. Сокиринська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 326 с.
30. Стратегічний аналіз [Текст]: конспект лекцій / уклад. О.В. Кравченко. – Суми: УАБС, 2005. – 66 с.
31. Стратегические системы в управлении [Текст]: монография / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – Муром: Изд-во МИ ВлГУ, 2007. – 431 с.
32. Левик, І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І.С. Левик // Наука й економіка. – № 2 (18). – 2010. – С. 132-138.
33. Стратегічний аналіз [Текст]: конспект лекцій - / уклад. К.А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2008. - 56 с.
34. Макаренко, М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Макаренко, И.И. Малова // Гуманитарные науки: юриспруденция, экономика и менеджмент: Труды СГУ. – М.: Изд-во. СГУ, 2008. – Вып. 12. – С. 32 - 49. – Режим доступа: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf.
35. Мізюк, Б.М. Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
36. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж.Лэмпел; под ред. Ю.Н. Кантуровского. - СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
37. Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы [Текст] / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2004. – № 5-6. – С.132-137.

38. Михайловська, О.В. Операційний менеджмент [Текст]: навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
39. Міщенко, А.П. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 366 с.
40. Небава, М.І. Менеджмент організацій і адміністрування [Текст]: навч. посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - Ч. 1. - 104 с.
41. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ДП «Експрес – Поліграф», 2001. – 560 с.
42. Никифорова, Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент [Текст] / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46-53.
43. Нивен, Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність [Текст] / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
44. Олексів, І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь [Текст] / І.Б. Олексів // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». - 2006. – № 12. – С. 132-138.
45. Ольве, Нильс-Горан. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию [Текст] / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
46. Печериця, Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень [Електронний ресурс] / Ю.В. Печериця. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf
47. Фінанси підприємств [Текст]: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.
48. Попова, Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст]: учеб. пособие. / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. - М.: Изд. «Дело и сервис», 2006. - 272 с.

49. Порохня, В.М. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 224 с.

50. Райковська, І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу [Текст] / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – № 1(59). – 2012. – С. 172 – 178.

51. Рамперсанд, Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

52. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посібник / К.І. Редченко. – вид. 2-ге, допов. – Львів: Новий світ, 2000; 2003. – 272 с.

53. Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і допов. – К.: Знання, 2007. – 668 с.

54. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства [Текст]: підручник М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

55. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

57. Трояновська, Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» [Текст]: навч. вид. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 121 с.

58. Шегда, А.В. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

59. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління. [Текст]: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид.; переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

60. Щербак, В.Г. Управління персоналом підприємства [Текст] / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

61. Фролова, Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Текст] / Т.О. Фролова // «Міжнародна економічна політика», № 1-2, 2012. – С. 125-155.

62. Юхименко, П.І. Теорія фінансів [Текст]: підручник / П.І. Юхименко, В.М. Федосов, Л.Л. Лазебник; за ред. проф. В.М. Федосова, С.І. Юрія. — К.: ЦУЛ, 2010. — 576 с.

63. Офіційний сайт «Balanced Scorecard в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bsc.org.ua/>.